D I P L O M A R B E I T

Titel der Diplomarbeit

Interkulturelle Trainings unter besonderer Berücksichtigung der Führungspsychologie

Eine terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung

Verfasserin
Anna Belyakova

angestrebter akademischer Grad
Magistra der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 324 331 342
Studienrichtung lt. Studienblatt: Übersetzerausbildung
Betreuer: Univ.-Prof. Mag. Dr. Gerhard Budin
Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere, dass ich die Diplomarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe,

dass ich dieses Diplomarbeitsthema bisher weder im In- noch Ausland einer Beurteilerin / einem Beurteiler zur Begutachtung in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Wien, September 2009 Anna Belyakova
1 Inhaltsverzeichnis

1 Inhaltsverzeichnis........................................................................................................................................1
2 Abbildungsverzeichnis ..........................................................................................................................3
3 Tabellenverzeichnis ..................................................................................................................................5
4 Abkürzungsverzeichnis ..........................................................................................................................7
5 Einleitung ....................................................................................................................................................9
  5.1 Thema und Ziel der Arbeit ................................................................................................................10
  5.2 Vorgehensweise ....................................................................................................................................11
6 Interkulturelle Trainings .........................................................................................................................12
  6.1 Die Anfänge interkultureller Trainings ..............................................................................................12
  6.2 Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings ..................................................................13
  6.3 Zielgruppen interkultureller Trainings in Europa .............................................................................15
  6.4 Ziele interkultureller Trainings ........................................................................................................16
  6.5 Problematisierungen .........................................................................................................................17
    6.5.1 Problematik der Interdisziplinarität interkultureller Trainings ....................................................17
    6.5.2 Problematik des Kulturbegriffs ..................................................................................................20
    6.5.3 Interkulturelle Kommunikation .................................................................................................24
    6.5.4 Interkulturelle Kompetenz vs. Interkulturelle Handlungskompetenz .........................................25
7 Interkulturelle Trainings aus translatorischer Sicht ..............................................................................29
  7.1 Engagement für kulturelle Verständigung .......................................................................................29
    7.1.1 Translation als Kulturtransfer ......................................................................................................29
    7.1.2 Interkulturelle Trainings als Übersetzungsauftrag .....................................................................30
    7.1.3 Translatorisches Handeln ............................................................................................................31
8 Terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung ................................................33
  8.1 Dynamische Begriffe .........................................................................................................................34
    8.1.1 Handlung und Geschehen als Referent ......................................................................................35
    8.1.2 Begriffsmerkmale dynamischer Begriffe ..................................................................................37
    8.1.3 Benennungen ...............................................................................................................................39
    8.1.4 Definitionen ..................................................................................................................................40
  8.2 Phänomen Führung ............................................................................................................................41
  8.3 Führung als dynamischer Begriff .......................................................................................................43
    8.3.1 Handlungen und Geschehen als Referent ................................................................................43
8.3.2 Handlung 'als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes' .......................... 44
8.3.2.1 Führungshandeln .......................................................................... 46
8.3.3 Geschehen ...................................................................................... 48
8.3.4 Begriffsmerkmale dynamischen Begriffs Führung ............................. 50
8.3.5 Eigenschaften der Einflussnahme auf arbeitende Menschen .......... 57
8.3.6 Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen ...................... 59
8.3.7 Führungsstil .................................................................................. 72
8.3.8 Transaktionale Führung vs. Transformale Führung ...................... 74
8.3.9 Führungserfolg ............................................................................. 76

9 Vorschläge aus translatorischer Sicht ..................................................... 78
10 Persönliche Erkenntnisse .................................................................. 81
10.1 Interkulturelle Kompetenz als Business ....................................... 81
10.2 „Kampf der Ansätze“ ................................................................. 82
10.3 Kulturbarrieren und Kulturgrenzen ............................................. 82
11 Fazit ................................................................................................. 84
2 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Komponenten interkultureller Management-Kompetenz .................. 27
Abbildung 2: Führer in einer interkulturellen Überschneidungssituation .............. 58
Abbildung 3: Das Wortfeld/Begriffsnetz 'Führung' [sic!] ...................................... 60
Abbildung 4: Ein Rahmenmodell zur Führung ...................................................... 61
Abbildung 5: Bedingungen des Verhaltens ............................................................ 63
Abbildung 6: Die ideale interkulturelle Kompetenz .............................................. 65
Abbildung 7: Netzwerk einer Führungskraft .......................................................... 69
Abbildung 8: Rollendilemmata der Führung .......................................................... 71
Abbildung 9: „Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?“ ........... 73
Abbildung 10: Vergleich transaktionaler und transformationaler Führung ........... 75
3 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Merkmale von Handlungs- und Geschehensbegriffen ..............................................38
Tabelle 2: ManagerInnen und FührerInnen – eine Gegenüberstellung ........................................47
Tabelle 3: Führungsdefinitionen ....................................................................................................53
4 Abkürzungsverzeichnis

CEE Central and Eastern Europe
GLOBE Global Leadership and Organizational Effectiveness Research Program
UNO United Nations Organization
5 Einleitung


5.1 Thema und Ziel der Arbeit


5.2 Vorgehensweise

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Teilen Aufgebaut. Im Kapitel sechs der vorliegenden Arbeit wird die Geschichte interkultureller Trainings erläutert, dabei wird auch auf die aktuellen Diskurse in der interkulturellen Trainingsforschung eingegangen. Im Kapitel sieben wird ein Vergleich zwischen einem interkulturellen Training und einem Übersetzungsauftrag hergestellt. Im Kapitel acht wird der dynamische Begriff 'Führung' analysiert. Diese terminologische Analyse hat jedoch nicht zum Ziel, für Trainer ein Merkmalsystem zu erstellen, sondern vielmehr zu prüfen, ob der in der Führungsforschung viel diskutierte Begriff 'Führung' signifikante Merkmale aufweist, die Forderung nach Vermittlung interkultureller Handlungskompetenz legitimieren würden. Im Kapitel neun werden Vorschläge aus translatorischer Sicht diskutiert. Das Kapitel zehn soll persönlichen Erkenntnissen gewidmet werden.

Bezüglich der Literaturswahl ist zu beachten, dass obwohl Führungsforschung sowie interkulturelle Trainings ihren Ursprung in den USA haben, wurden für die vorliegende Arbeit Werke europäischer Wissenschafter herangezogen, da europäische Führungs- und Trainingskonzepte unter besonderer Berücksichtigung der europäischen Kulturspezifika weiterentwickelt wurden.

Bei allen in dieser Arbeit personenbezogenen Bezeichnungen gilt die gewählte Form für beide Geschlechter.
6 Interkulturelle Trainings

6.1 Die Anfänge interkultureller Trainings

Interkulturelle Trainings und interkulturelle Trainingsforschung stellen ein relativ neues Forschungsfeld dar. In Europa begannen interkulturelle Trainings erst richtig in den 1990er Jahren (Roth 2006).


6.2 Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings


Es kann angenommen werden, dass 'kulturelle Fremdheit' in den USA anders als in Europa interpretiert wird.
In den USA unterliegt innergesellschaftliche kulturelle Diversität (also 'Vielfältigkeit' und nicht 'Fremdheit') „den Geboten der politischen Korrektheit“ und darf nur indirekt, „im Rahmen von 'Diversity Trainings' angesprochen werden“ (ebd., S. 119). 'Interkulturelle Trainings' und 'Diversity Trainings' sollen strikt auseinander gehalten werden, auch wenn die in den Trainings verwendeten Techniken und Instrumente gelegentlich ähnlich sind.

„Interkulturelle Trainings sind individuum-zentriert und zielen auf die Verbesserung des persönlichen Zurechtkommens des Ausreisenden in der Fremde, während Diversity Trainings sich an Organisationen richten, die eine beliebige gruppenbezogene Vielfalt (Ethnie, Sprache, Aussehen, Geschlecht, sexuelle Orientierung u.a.) aufweisen und unter dem Imperativ stehen, Pluralismus und Multikulturalismus in der Organisation zu fördern. Der interkulturelle Ansatz ist pragmatisch, der Diversity-Ansatz moralisch verankert und damit stets den jeweiligen politischen und rechtlichen Deutungen gesellschaftlicher Vielfalt unterworfen“ (ebd., S. 119).


„Auch wenn dies ungern offen zugegeben wird, geht das europäische gesellschaftspolitische Paradigma, anders als in den USA, von der Existenz von Mehrheits- und Minderheitskulturen aus. Der Bedarf an interkulturellem Lernen wird als Aufgabe des Einzelnen definiert, der als Mitglied der Mehrheitskultur die Pflicht hat, 'den ausländischen Mitbürger verstehen zu lernen', oder als Mitglied der Minderheitskultur die Chance hat, sich mittels Sprach- und Kulturunterricht integrieren bzw. assimilieren zu lassen.“ (ebd.).

Diese Tatsache mache es deutlich, so Roth, dass „sich daraus kaum Überlappungen mit den politischen Absichten und Lernzielen von Diversity Trainings ergeben, lerntechnisch aber eine Nähe zur Aufgabenstellung interkultureller Trainings besteht.“ (ebd.)

„Aufgrund der gesellschaftlichen und politischen Umstände der Einführung und Entwicklung interkultureller Trainings in den USA und in Europa sind vielfältige Unterschiede in inhaltlicher, methodischer und ethischer Hinsicht zu erwarten. Diese zu untersuchen und die Ergebnisse fruchtbar zu machen wäre eine lohnende Aufgabe. Bislang liegt hierzu wenig an Publikationen vor, wiewohl das Thema in Fachkreisen häufig diskutiert wird.“ (ebd., S. 117f.).


6.3 Zielgruppen interkultureller Trainings in Europa

Wie aus den vorangegangenen Ausführungen ersichtlich ist, waren interkulturelle Trainings in Europa und besonders in Deutschland (Roth 2006) von der „Dualität der Bedarfsfelder“ gekennzeichnet. In Anbetracht dieser Dualität lassen sich die Zielgruppen interkultureller Trainings in zwei große Gruppen einteilen:

- Einzelpersonen vor der Entsendung ins Ausland.

Im Mittelpunkt des Interesses dieser Arbeit stehen Führungskräfte, die vor ihrer Entsendung ins Ausland an einem interkulturellen Training teilnehmen.
6.4 Ziele interkultureller Trainings

Für die erste Zielgruppe, Mitglieder von „Mehrheits- und Minderheitskulturen“, wie im Kapitel 'Die europäische Entwicklung interkultureller Trainings' schon angesprochen, hat Roth die Trainingsziele im Sinne der politischen Korrektheit apostrophiert:

- Als Mitglied der Minderheitskultur hat jeder Einzelne die Chance, „sich mittels Sprach- und Kulturunterricht integrieren bzw. assimilieren zu lassen.“ (ebd.).


Die Formulierung von Götz/Bleher (2006: 33) fällt durch die vorsichtig ausgesuchten einleitenden Worte auf:

„Schließt man sich der Annahme, dass Kommunikationsfähigkeit mit den Mitgliedern einer fremden Kulturwelt die Voraussetzung von Technologie- und Wissenstransfer sowie für die Vermittlung von Unternehmensphilosophie und -kultur ist, kann man die Aufgabe eines interkulturellen Trainings wie folgt umschreiben: Zunächst sollte man den Teilnehmern die Kulturgebundenheit des Denkens und Handelns vermitteln, anschließend dazu beitragen, dass sie die fremden Denk- und Erlebnisweisen 'durchschauen' lernen und schließlich Verhaltensweisen und Konfliktlösungsmechanismen erarbeiten, die eine Anpassung an die fremden Verhältnisse ermöglichen. Von besonderer Bedeutung bleibt jedoch die Bereitschaft der Teilnehmer, sich auf fremde Kultur einzulassen.“ [Herv. d. Verf.]

Die Formulierung von Thomas/Hagemann (1992: 174) wurde für diese Arbeit gewählt, weil sie die konkreten Bedürfnisse von Führungskräften im Ausland erleuchtet:

„Allgemein umfaßt“ [sic!] „interkulturelles Training alle Maßnahmen, die darauf abzielen, einen Menschen zur konstruktiven Anpassung, zum sachgerechten Entscheiden und zum effektiven Handeln unter fremdkulturellen Bedingungen und in kulturellen Überschneidungssituationen zu befähigen. Das Ziel dieses Trainings besteht in der Qualifizierung der Führungskräfte zum Erkennen und zur konstruktiven und effektiven Bewältigung der spezifischen Managementaufgaben, die sich ihnen gerade unter den für sie fremden Kulturbedingungen und in der Interaktion mit fremdkulturell geprägten Partnern stellen.“

6.5 Problematisierungen


6.5.1 Problematik der Interdisziplinarität interkultureller Trainings

Diese Vielfalt der Ansätze hat allerdings bisher weniger zu einer gegenseitigen Befruchtung, sondern eher zum "Kampf der Ansätze" geführt, und problematisch ist auch der Praxisbezug, denn wenngleich im öffentlichen Diskurs die Anwendung theoretischen Wissens auf die soziale Praxis positiv gewertet wird, gilt sie in der akademischen Welt bisher als wenig prestigeträchtig" (ebd., S. 116).


Zu der Vielfalt der Ansätze merkt Kainz (2001) an, dass dadurch Theorien und Methoden weiterentwickelt werden, problematisch erscheint ihr allerdings die Tatsache, dass die Interdisziplinarität des Forschungsthemas zur Entstehung von teilweise verwirrenden und unübersichtlichen Terminologien beigetragen hat: 

„Die Begriffe interkulturell/cross-cultural/multikulturell/diversity... werden ebenso synonym verwendet wie die Bezeichnungen Training/Ausbildung/Orientierung. Die Abgrenzungen sind nicht immer klar erkennbar und in vielen Fällen wird es von Autoren versäumt, Definitionen für die von ihnen verwendete Terminologie anzugeben, um eben diesen Verwirrungen vorzubeugen.“ (ebd., S 11f.).
In dieser Arbeit werden der Einfachheit halber unter dem Begriff 'interkulturelle Trainings' jene interkulturelle Trainingsmaßnahmen verstanden, die im Rahmen Personalentwicklungsmaßnahmen für Führungskräfte vor dem Auslandseinsatz durchgeführt werden, sofern sie sich nicht ausschließlich auf das Erlernen der jeweiligen Fremdsprache oder geografischer und politischer Daten des Ziellandes einschränken.

Breidenbach/Nyíri (2001: 73) stellen die Erkenntnisse interkulturell forschender Wissenschafter allgemein in Frage, da ihre Erkenntnisse mittels Fragebögen und standardisierter Interviews gewonnen werden, während Ethnologen ins Feld gehen: „Zumal wir aus methodologischen Untersuchungen wissen, dass nicht einmal die Hälfte dessen, was Menschen über sich sagen, ihren Handlungen entspricht. Fragebögen und Interviews decken nur auf, wie Menschen sich selbst sehen (wollen) und wie sie andere beurteilen, nicht jedoch ihr komplexes, oft widersprüchliches Verhalten.“.

Unter vielen anderen interkulturellen Konzepten und Methoden waren von Breidenbach/Nyíri (ebd.) auch die Arbeiten vom Regensburger Psychologen Alexander Thomas stark kritisiert, der diese Kritik nicht unbeantwortet lassen konnte: „Leider hat mich aber Ihr Artikel massiv enttäuscht und einmal wieder meine Meinung verstärkt, dass die Ethnologie offensichtlich nichts, aber auch gar nichts beizutragen hat.“ […] „Den Stein der Weisen hat in diesem Feld der Forschung aber auch der praktischen Hilfe und Unterstützung bedauerlicherweise noch niemand gefunden. Ich habe selbst mehrfach betont, dass wir in Anbetracht der Anforderungen, die die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung an die Menschen unserer Generation und zukünftiger Generationen stellt, eigentlich mehr mit Steinzeitmethoden denn mit high tech reagieren.“ […] „Nennen Sie mir einen Ethnologen, der aus seiner wissenschaftlichen Disziplin heraus in der Lage ist, auch nur einen einzigen substanziellen Beitrag zur Bewältigung dieser schwierigen Problematik zu leisten.“ […] „Natürlich kann man ein solches Konzept so kritisieren, wie Sie es tun, nur hilft es nicht sehr viel weiter, wenn man selbst nichts Besseres, Qualifizierteres und Zielführenderes zu bieten hat.“ (2002: 88f.).

Im „Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation“ (2005²), dessen Herausgeber Alexander Thomas, Eva-Ulrike Kinast und Sylvia Schroll-Machl sind, weist Kinast (ebd., S. 182) auf das Boomen interkultureller Trainings auf dem Markt und macht deutlich:
„Gute interkulturelle Trainer sind insbesondere daran zu erkennen, dass sie sich zum Beispiel im Rahmen eines Studiums der Psychologie auf Aspekte der interkulturellen Psychologie spezialisiert und viele Jahre mit den Theorien und Konzepten interkulturellen Handelns und den kulturspezifischen Besonderheiten unterschiedlicher Kulturen auseinander gesetzt haben. Das macht sie zu interkulturellen Experten. Weisen sie dann noch eine Trainerausbildung auf, haben vielleicht selbst einige Zeit im Ausland verbracht und waren in internationalen Unternehmen oder Organisationen tätig, dann erfüllen sie die hohen Anforderungen an eine solche Trainertätigkeit.“

Ihr zufolge lassen sich fehlende eigene Auslandserfahrungen wesentlich leichter durch z. B. Bildung eines Trainertandems mit einem „fremdkulturlellen Co-Trainer“ kompensieren, mangelnde Grundausbildung jedoch nicht (ebd.).

6.5.2 Problematic des Kulturbegriffs

Die Problematic des Kulturbegriffes in den interkulturellen Trainings ist nicht uninteressant und verdient es, hier zumindest andiskutiert zu werden, denn eben über den Kulturbegriff sollen sich auch kulturelle Unterschiede sowie mögliche „KulturbARRIEREN“ definieren lassen.

„So bezieht das von der Weltbank entwickelte 'community action' Modell sozio-kulturelle Fakten ausdrücklich mit in die Projektplanung ein. Als Mitarbeiter der Weltbank ein Projekt für Beduinengruppen entwarf, gingen sie davon aus, eine typisch tribale, ausgeprägt hierarchische Gesellschaft vorzufinden, deren wirtschaftliche Aktivitäten von Sheiks kontrolliert werden. Nun wusste die lokale Beduineneite“ [sic!] „was man von ihnen erwartete“ [sic!] „und spielte brav die ihnen zugewiesene Rolle – entgegen der realen Wirtschaftsverhältnisse. Die Experten sahen sich in ihrem Kulturbild bestätigt und waren zufrieden, kulturell sensibel gehandelt zu haben. Der Elite war’s [sic!] „auch recht, strich sie doch die Gelder ein. Nur die Bevölkerungsgruppen, an die sich das Projekt eigentlich wendete, gingen leer aus.“ (ebd.).


„Die Rede von 'Kultur' suggeriert nämlich unweigerlich ein monolithisches, statisches Gebilde und lässt ideologische Interessen, hegemoniale Ansprüche und soziale Differenzen verschwinden. 'Kultur' ist heute zum Nachfolgebegriff für 'Rasse' geworden, eines Konzepts, welches es ursprünglich bekämpfen und ersetzen sollte.“ (ebd.).

vielfältigen, z. T. widersprechenden Strategien und Praktiken zusammen.“ (ebd., S.93). Zudem bezweifeln sie, dass „Kulturexperten“ tatsächlich fundierte Kulturkenntnisse besitzen:

„Es kann nicht sein, dass Trainer (wie wir es selbst miterlebt haben) Wissen über Gesellschaften nur auf der Basis von quantitativen Arbeiten verbreiten, ohne profunde eigene Kenntnis dieser Gesellschaft.“ […] „Es mag eine triviale Frage sein, aber: Wieviele [sic!] „interkulturelle Trainer, die Asienexpertise verkaufen, sprechen eine asiatische Sprache?“ (ebd.).


„Kultur ist all das, was man wissen, beherrschen und empfinden können muß“ [sic!] „um beurteilen zu können, wo sich Einheimische in ihren verschiedenen Rollen erwartungskonform oder abweichend verhalten, und um sich selbst in der betreffenden Gesellschaft erwartungskonform verhalten zu können, sofern man dies will und nicht etwa bereit ist, die jeweils aus erwartungswidrigem Verhalten entstehende Konsequenzen zu tragen.“ (2002: 108).

Breidenbach1 zufolge seien immer mehr Firmen und Großunternehmen dazu übergegangen, Kulturanthropologen einzusetzen, um herauszufinden, was genau in den Büros und Wohnungen ihrer Konsumenten stattfindet, darunter seien solche Firmen wie General Motors, Microsoft, Apple, Nokia und Proctor & Gamble, dabei

stoßen diese Firmen auf ungeahnte Bedürfnisse ihrer Kunden, die in späterer Folge zu Innovationen führen: „Handys mit Mekkakompass für den muslimischen Markt, zu hybriden Medikamenten für afrikanische Townships und langhaltende Make-ups für japanische Teenager.“ (ebd.).


Kühlmann (2008: 32) stellt z. B. vieldeutige und inflationäre Verwendung des Wortes Kultur in der Alltagssprache fest und führt eine Reihe Beispiele dieser „alltäglichen Nutzung“ an, allerdings bemerkt er auch:


Zu der Problematik des Kulturbegriffes äußern sich Götz/Bleher (2006: 13) wie folgt:

„Nach dem Ursprung des Wortes umfasst der Begriff Kultur inhaltlich all das, auf was sich ein Sozialkörper 'zu pflegen' verständigt hat. Die Begriffsbedeutung beinhaltet jedoch heute weit mehr als früher. Unter dem Konzept von Kultur setzen sich die Menschen mit der Bedeutung des individuellen und des gemeinschaftlichen Lebens sowie der Objektwelt an sich auseinander.“.

In seiner Auseinandersetzung mit kontinuierlicher Dynamik von kulturellen Prozessen bringt Mull (2005: 42) neben lokalen Normen, Wertvorstellungen und -

6.5.3 Interkulturelle Kommunikation


Breidenbach\(^3\) weist darauf hin, dass mittlerweile die Gefahr bestehe, dass kulturelle Unterschiede dort vermutet werden, wo es gar keine gebe. Sie berichtet über einen Harvard Professor für medizinische Anthropologie, der annahm, dass seine mexikanischen Patienten, Vater und Sohn, die HIV-positiv waren, nur deswegen unregelmäßig zur Kontrolle kamen, weil sie ein radikal anderes Verständnis der Krankheit hatten, dabei arbeitete der Vater als Busfahrer, und mangelnde Finanzen waren der Grund dafür, warum er und sein Sohn nur selten in

\(^3\) Breidenbach, Joana: „Chancen und Risiken einer interkulturellen Perspektive“, 2007. URL: http://www.joanabreidenbach.de/files/kurzform-chancen_und_risiken_einer_interkulturellen_perspektive.pdf [01.08.2009]
die Klinik kamen. Zuerst sollen „die Lebensgeschichte der Migranten, ihre sozialen Rahmenbedingungen sowie die für Minderheiten/Mehrheiten charakteristischen Machtungleichgewichte ins Auge“ gefasst werden, erst danach sollen möglicherweise andere kulturelle Normen und Praktiken einbezogen werden (ebd.).

Sie weist auf einen deutschen Autor hin, der postuliere, dass interkulturelle Kompetenz die Fähigkeit sei, Unterschiede wahrzunehmen und diese gleichberechtigt zu akzeptieren. Ihr zufolge fangen die Probleme an, wenn höchst spezifische situative Kontexte außer Acht gelassen werden und mögliche Unterschiede ausschließlich mit differenten Kulturmustern begründet werden.

### 6.5.4 Interkulturelle Kompetenz vs. Interkulturelle Handlungskompetenz

Bolten (2006: 57f.) weist auf die Problemerfahrungen entsandter Führungskräfte hin und konstatiert, dass interkulturelle Trainings immer wieder reproduziert und inhaltlich nicht zielgruppengerecht konzipiert werden. Er unterstreicht weiter: „Setzt man die aus der Praxis der interkulturellen Tätigkeit heraus ermittelten Befunde zur Häufigkeit und Intensität von Problemen sowie zu erfolgreichen Formen ihrer Bewältigung in Relation zu dem, was in der Trainingsforschung bzw. –praxis mit dem Lernziel 'Interkulturelle Kompetenz' verbunden wird, so ergeben sich z. T. recht deutliche Divergenzen.“ (ebd., S. 62f.). Idealiter sollten von Kulturexperten u. a. folgende Fragestellungen besonders gut durchdacht und berücksichtigt werden:

- „Mit welchen Problemstellungen sehen sich entsandte Führungskräfte besonders häufig konfrontiert?“
- „Reichen die landläufig unter dem Begriff ‘interkulturelle Kompetenz’ subsumierten Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten aus, um die tatsächlichen Probleme ‘vor Ort‘ bewältigen zu können?“
- „Greifen die derzeit gängigen Trainingstypen diese Problemaspekte auf und vermitteln sie in umfassendem Sinn interkulturelle Kompetenz?“
- „Wie sollten interkulturelle Personalmaßnahmen konzipiert sein, um“ [...] „dem tatsächlichen Bedarf international tätiger Mitarbeiter“ [...] „weitgehend gerecht zu werden.“ (ebd., S. 58).

Auch Thomas (2002: 89) stellt fest, „dass aus der Trainerszene in Deutschland und womöglich auch in anderen Ländern oft mehr versprochen wird, als die
Trainings tatsächlich bewirken. Dies hat u.a. damit zu tun, dass es bislang nur sehr wenige, eigentlich viel zu wenige, seriöse wissenschaftliche Forschungsarbeiten zur interkulturellen Thematik, und hier insbesondere über die bedeutsamen Einflussfaktoren, die bei der Entwicklung interkultureller Kompetenz zu berücksichtigen sind, gibt.“.

Bolten analysiert unterschiedliche von der interkulturellen Trainingsforschung und -praxis angebotenen Trainingstypen und resümiert abermals, dass „die Entwicklung und Verbesserung interkultureller Kompetenz unter dem Aspekt ihres Anwendungsbezugs im internationalen Wirtschaftsalltag integrativ und nicht als Selbstzweck erfolgen“ sollte (ebd., S. 67). Er präzisiert seine Auffassung wie folgt:

„Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Es geht natürlich nicht darum, in interkulturellen Trainings beispielsweise grundlegende strategische Kompetenzen zu vermitteln, sondern darum, erfahrbar und zugleich begreifbar zu machen, wie sich erworbene strategische Kompetenzen in interkulturellen Handlungskontexten bewähren oder nicht und welche Auswirkungen dies z. B. auf die jeweilige individuelle und soziale Handlungsfähigkeit hat.“ (ebd., S. 66f.).

Bolten (2006) kommt zu dem Schluss:

„Für die Trainingsforschung impliziert dies eine Neuorientierung in mehrfacher Hinsicht: [...] “kulturvergleichende Betrachtungen werden erweitert um interaktionsorientierte, da das Wissen um kulturelle Unterschiede noch nichts
darüber aussagt, wie ein konkreter Interaktionsprozess zwischen Angehörigen
dieser Kulturen verlaufen wird.“ (ebd., S. 64).

Er fasst zusammen, dass auch unter der Voraussetzung, dass interkulturelle
Trainings off-the-job „auf die fachlichen und strategischen Anforderungen des realen
Aufgabenumfeldes der Teilnehmer zugeschnitten werden“, also und „integrativ,
prozessorientiert und arbeitsplätznah konzipiert sind, können sie die Komplexität der
Entsendungsrealität nur bedingt antizipieren.“ (ebd., S. 70).

Auch Thomas/Kinast/Schroll-Machl (2006: 91f.) stellen fest: „So wie
Führungskompetenz, Kommunikationskompetenz, Organisationskompetenz oder
Managementkompetenz moderne Schlüsselqualifikationen für Fach- und
Führungskräfte sind, so gilt interkulturelle Handlungskompetenz als
Schlüsselqualifikation für die internationale Unternehmensitätigkeit und das
internationale Management.“. Allerdings bedarf es spezieller Trainingsmaßnahmen,
die genau auf die Förderung dieser Schlüsselqualifikation ausgerichtet sind. Ihrer
Empfehlung zufolge sollen wichtige geschäftliche Handlungsfelder, wie z.B.
Besprechungen, Präsentationen, Teamarbeit und Verhandlungsführung in den
Trainings behandelt werden (ebd., S.98), denn in wirtschaftlicher Zusammenarbeit
gehe es nicht nur um die Wahrnehmung und Registrierung von Fremdartigkeit,
sondern um eine produktive Kooperation mit ausländischen bzw. fremdkulturellen
Geschäftspartnern.
7 Interkulturelle Trainings aus translatorischer Sicht

7.1 Engagement für kulturelle Verständigung

Das Engagement für die Verständigung über Kulturgrenzen hinweg verbindet Trainer und Translatoren eng miteinander, auch wenn ihr gemeinsames Ziel mit differenten Mitteln erreicht wird.

7.1.1 Translation als Kulturtransfer

Kaiser-Cooke (2007) legt Akzent darauf, dass Translation einen Sachverhalt für andere verständlich mache und vor allem der Verständigung über Kulturgrenzen hinweg diene:

„Translation berücksichtigt die Art und Weise, wie Menschen die Welt sehen und verstehen, was sie darüber wissen und wie sie damit umgehen – also den kulturellen Kontext der sprachlichen Äußerungen und findet daher nicht nur zwischen zwei Sprachen statt, sondern auch innerhalb einer Sprache. Translation ist also kein sprachlicher, sondern vor allem ein Kulturtransfer“ (ebd., S. 5f.).

Das Engagement für die interkulturelle Verständigung allein reicht jedoch selten aus. So sollen Vertreter der beiden oben erwähnten Berufsgruppen enormes Wissen über die materiellen und sozialen Gegebenheiten anderer Länder aufweisen, kulturelle Unterschiede erkennen können und diese in ihrem Tun kontinuierlich berücksichtigen. Dementsprechend sollen sowohl Trainer als auch Translatoren nicht nur synthetisches sondern auch analytisches Denkvermögen besitzen.
7.1.2 Interkulturelle Trainings als Übersetzungsauftrag

An dieser Stelle sollen einige Gemeinsamkeiten, die – aus translatorischer Sicht – zwischen einem Übersetzungsauftrag und einem interkulturellen Training bestehen, kurz skizziert werden.


Hinter dieser vereinfachten Darstellung verbirgt sich allerdings viel mehr, als es für gewöhnlich in der Öffentlichkeit angenommen wird – nur Worte 'ersetzen' oder 'übersetzen'. „Die Charakterisierung translatorischen Handelns als analytisch, synthetisch, evaluativ und kreativ soll verstanden werden als systematische und damit erschöpfende Erfassung aller fallbezogenen relevanten Faktoren eines Gefüges in Funktion“ (Hölz-Mänttäri 1984: 30).

Als Ausgangstext kann (ausschließlich metaphorisch!) eine fremde Kultur verstanden werden, die Präzisierung des Auftrages wird darüber entscheiden, welche zusätzlichen kulturspezifischen Sachverhalte für Seminarteilnehmer verständlich gemacht werden sollen. Im Rahmen dieser Arbeit werden z. B. die für Führungskräfte arbeitsrelevanten Prozesse analysiert, die als Präzisierung des Auftrags und Einschränkung des Themas erachtet werden können, wobei, wie in weiterer Folge ersichtlich wird, stellen arbeitsrelevante Prozesse einen ziemlich breiten Spektrum an Handlungen und Geschehen dar, die im Kontext interkultureller Trainings auf mögliche Kulturspezifika geprüft werden sollen.

7.1.3 Translatorisches Handeln


„Im Bereich des Sachwissens reicht sie von Überblick vermittelnden Werken wie Konversationslexika über Fachlexika, Fachbücher, Fachzeitschriften bis hin zur Produktionsbeschreibung und Konstruktionszeichnung, ja bis zur Machine“ [sic!] „und zur Ausführung etwa zu beschreibender Vorgänge. Wenn es um so intimes Sachwissen geht, dann ist einleuchtend, dass Sachwissenrecherchen zunächst so weit wie möglich anhand von sachlich zuverlässigem Material aus dem eigenen Sprach- und Kulturraum erarbeitet wird“ (ebd., 150f.).

Sie weist darauf hin, dass z. B. eine Papierschneidemaschine in vielen Ländern grundsätzlich gleich arbeitet, allerdings können die Arbeitsschutzeinrichtungen von Land zu Land (also nicht von Sprache zu Sprache) unterschiedlich sein. Auch diese Aspekte sollen von professionellen Translatooren recherchiert werden, zumal die soziale Sicherung, die von Land zu Land anders geregelt werde, mit den Arbeitsschutzeinrichtungen zusammen hänge (ebd., S. 151). Der Translator „muss
z. B. die Funktionsweise eines Geräts voll verstanden haben, damit es ihm gelingt, genau den Abschnitt zu beschreiben, der im Text gebraucht wird“ (ebd., S. 158).

Aus diesen Beispielen wird es ersichtlich, wie weitreichend translatorische Recherchierkompetenz sein soll, wobei manche Sachverhalte sich nur in enger Zusammenarbeit mit anderen Fachexperten klären lassen. „Niemand kann von vornherein alles wissen, was für jeden Translationsauftrag nötig wird.“ (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007: 136).

In Analogie dazu werden fundierte Kulturkenntnisse allein für spezifische interkulturelle Trainings nicht immer ausreichend sein. Im Rahmen interkultureller Trainings für Führungskräfte können von Auftraggebern oder Seminarteilnehmern Themen wie Verhandlungen, Konfliktmanagement, Mobbing, Korruption, Personalauswahl, Kritik und Anerkennung, Mitarbeitermotivation oder alkoholabhängige Mitarbeiter verbalisiert werden, was zur Folge hat, dass der Trainer sich vorab mit der Materie, konkret mit dem Thema Führung, vertraut machen soll.

Um einige dieser komplexen Expertenhandlungen innewohnenden Ähnlichkeiten aufzeigen zu können, wurden sie in diesem Kapitel in einer sehr vereinfachten Form dargestellt. Trotz dieser vereinfachten Darstellung wird es ersichtlich, dass professionelle Translatoren und Trainer in ihrem Tun „analytisch, synthetisch, evaluativ“ vorgehen und „alle fällbezogenen relevanten Faktoren eines Gefüges in Funktion“ systematisch und erschöpfend erfassen müssen. (Hölz-Mänttäri 1984:30)
8 Terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung


8.1 Dynamische Begriffe

Laurén/Myking/Picht (1998: 140ff.) beschreiben dynamische Begriffe wie folgt: „Unter dem Ausdruck dynamischer Begriff werden“ [...] „Begriffe verstanden, die als Referenten entweder eine Handlung oder ein Geschehen als Grundlage der Begriffsbildung haben.“
8.1.1 Handlung und Geschehen als Referent


Für das Studium dynamischer Begriffe in technischen Fachbereichen kann auch der Standpunkt der Philosophie, die „sich seit Aristoteles mit Handlungen und Geschehen als Forschungsobjekten beschäftigt“ hat, herangezogen werden (Laurén/Myking/Picht ebd., S. 141).

„Die allgemeine philosophische Definition beschreibt Handlung als etwas, was eine Person tut, im Unterschied zu dem, was nur geschieht oder einer Person widerfährt. Ein entscheidender Unterschied zwischen einer Handlung und einem Geschehen besteht darin, daß“ [sic!] „eine Handlung als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes, eine bewußte“ [sic!] „Absicht betrachtet wird.“ (ebd., S. 141).

Vom philosophischen Standpunkt gesehen kommt der Absicht bei der Beschreibung von Handlungen eine fundamentale Bedeutung zu, weil sie menschliches Handeln charakterisiert (ebd.).

Darüber hinaus erklären die Autoren, dass es zwischen einem inneren und einem äußeren Aspekt einer Handlung unterschieden werden kann: Unter dem inneren Aspekt wird ein Wille oder eine Absicht verstanden, die diesem Handeln zugrunde liegen; unter dem äußeren Aspekt wird eine Art Effekt oder Folge dieser Handlung verstanden, „der mit den Sinnen erfasst werden kann“, so ist der äußere Aspekt einer Handlung z. B. mit Muskelbewegungen und den dadurch verursachten Folgen verbunden, wobei dem inneren Aspekt, vom philosophischen Standpunkt gesehen, eine größere Bedeutung zukommen soll, denn darin liegt der Unterschied zwischen Handlung und Geschehen. Wenn Handlungen äußere Aspekte fehlen, werden sie als mentale Handlungen bezeichnet, und Handlungen, denen innere Aspekte fehlen, werden als reflexive Handlungen bezeichnet. Daraus ergibt sich,
dass ein Phänomen, dem eine Absicht fehlt, nicht als Handlung betrachtet werden kann (ebd., S. 142).

In fachsprachlichen Wörterbüchern beschriebene Handlungen werden als gut abgegrenzte Ganzheiten angesehen, weil bei ihnen ein deutlicher Anfang, ein deutliches Ende und ein Resultat erkannt werden kann, in bestimmten Fällen kann ein Resultat auch Konsequenzen haben.


Im Zusammenhang mit Handlungen wird in der Philosophie in aller Regel von Ursache und Wirkung gesprochen. Für die Beschreibung von fachspezifischen dynamischen Begriffen in technischen Fachgebieten bedeutet das, dass „Wenn die Wirkung ein Geschehen ist, kann die Ursache aus einem Zustand (einem Sachverhalt), einer Handlung oder einem Geschehen bestehen und oft ist es möglich, eine Kausalbeziehung zwischen dem verursachenden oder beeinflussenden Faktor und der Folge auszumachen:“

„Zustand – Effekt es ist kalt – es bildet sich Eis“
„Handlung – Effekt man öffnet ein Fenster – die Zimmertemperatur sinkt“
„Geschehen – Effekt Kontinentalschollen verschieben sich – Erdbeben“ (ebd., S. 143ff.).

Anstelle von der im philosophischen Sinne kausalen Beziehung kann die Beziehung zwischen dem beeinflussenden Faktor und dem Effekt auch logisch sein, und in dem Fall wird der Effekt als ein Resultat einer Handlung betrachtet (ebd., S. 144):

„Handlung – Effekt man öffnet ein Fenster – das Fenster wird geöffnet“

In diesem Zusammenhang weisen die Autoren darauf hin, dass bei der Analyse von dynamischen Begriffen in technischen Fachgebieten der gewählte Blickwinkel
eine sehr wichtige Rolle spielt, denn eine und dieselbe Veränderung „sowohl als Resultat als auch als Effekt in einem Geschehen aufgefaßt“ [sic!] werden kann (ebd., S. 145):

<table>
<thead>
<tr>
<th>Begriff</th>
<th>Beschreibung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Effekt</td>
<td>„man öffnet ein Fenster – die Zimmertemperatur sinkt“</td>
</tr>
<tr>
<td>Resultat</td>
<td>„man öffnet ein Fenster – das Fenster wird geöffnet“.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Die weitere Vorgehensweise, also wie der Begriff behandelt und wie detailliert die endgültige Beschreibung sein soll, hängt von der jeweiligen Situation und Zielsetzung ab, denn meistens setzt die Verwirklichung eines Geschehens nicht nur einen beeinflussenden Faktor voraus, sondern eine Kombination von vielen anderen Umständen, deswegen ist es sehr wichtig, dass zuerst alle relevanten Faktoren erfasst werden, um dann „die Ketten eines Verlaufes in dem Maße zu vereinfachen, wie der Zusammenhang es zuläßt“ [sic!] (Nuopponen 1994: 100, zit. nach Laurén/Myking/Picht 1998: 145).

8.1.2 Begriffsmerkmale dynamischer Begriffe

Darüber hinaus sollen die den dynamischen Begriffen zugehörigen Eigenschaften mit Hilfe eines besonderen Merkmalsystems festgestellt werden. Dieses Merkmalsystem kann allerdings nur dann festgestellt werden, wenn untersucht wurde,


Laurén/Myking/Picht (ebd.) referieren anschließend die Untersuchung von Puuronen (1995), in der 793 dynamische Begriffe in technischen Fachgebieten untersucht wurden. Die Analyse von Begriffsmerkmalen war in dieser Untersuchung auf jene Angaben begrenzt, „die aus den Definitionen hervorgingen, d.h. auf die wesentlichen Merkmale von dynamischen begriffen in technischen Fachgebieten.“.
Allerdings wird darauf hingewiesen, dass das ausgearbeitete Merkmalsystem (siehe Tabelle unten), mit den darin enthaltenen Klassen nicht als ein endgültiges oder ein alles deckendes Modell betrachtet werden kann.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Handlungsbegriff</th>
<th>Feststellung von Eigenschaften</th>
<th>Geschehensbegriff</th>
<th>Merkmaltyp</th>
</tr>
</thead>
</table>

### Beschaftenheitsmerkmale

1. **Absicht**  
   
   **Warum? / Was verursacht das Geschehen?**

2. **Methode**  
   
   **Wie?**

3. **Instrument**  
   
   **Mit Hilfe von was?**

### Beziehungsmerkmale

4. **Ort**  
   
   **Wo?**

5. **Umstand**  
   
   **Unter welchen Umständen?**

6. **Zeit**  
   
   **Wann?**

Tabelle 1: Merkmale von Handlungs- und Geschehensbegriffen

Quelle: Laurén/Myking/Picht (1998: 147)

Die Merkmalklassen für Handlungs- und Geschehensbegriffe, die in dieser Tabelle angeführt sind, „gründen sich auf eine Analyse verschiedener Merkmaltypen in einem begrenzten Material.“ (ebd.). Zielsetzung dieser Analyse war es, allgemeine Wesenzüge in der Beschreibung von dynamischen Begriffen festzustellen und nicht, was in den einzelnen Fällen die Wahl der wesentlichen Merkmale bestimmt hat (ebd.). Die Klassifizierung soll nach folgendem Prinzip erfolgen:

„Begriffsmerkmale, die auf den grundlegenden Eigenschaften von Handlungen, also einer Absicht basieren, werden bei Begriffsbeschreibung in Form von Handlungsresultaten realisiert und im Merkmalsystem in der Klasse **Absicht** eingeordnet. Begriffsmerkmale dieses Typs können durch Frage *Warum* [...] „festgestellt werden.“ (ebd.).

Eine wesentliche Eigenschaft, die Handlungen und Geschehen charakterisiert, ist die Vorgehensweise oder Art, wie etwas Geschieht. Die Merkmaltype, die dieser Eigenschaft zugrunde liegen, werden einerseits *Methode* (Handlungs begriff" [...] „) und andererseits *Art und Weise* (Geschehensbegriff" [...] „) genannt.“ (ebd.).

Eine Eigenschaft von Handlungen, die mit der Vorgehensweise zu tun hat, sind die verschiedenen Arbeitsgeräte, mit denen man die Handlung durchführt. In der Merkmalklasse *Instrument* werden Merkmale aufgeführt, die entweder auf verschiedenen Instrumenten" [...] „oder Stoffen“ [...] „basieren, die bei der Handlung verwendet werden.“ (ebd., S. 149).

Die Beziehungsmerkmale *Ort, Umstand und Zeit* weisen auf einen Vergleich zwischen Handlungen und Geschehen hin, was voraussetzt, daß“ [sic!] „das betrachtete Phänomen zu anderen Erscheinungen in Beziehung gesetzt wird. Begriffsmerkmale in der Klasse *Ort* lassen sich auf Angaben des Ortes, an der die Handlung ausgeführt wird“ [...] „oder wo sich das Geschehen abspielt“ [...] „, zurückführen.“ (ebd.).


**8.1.3 Benennungen**

8.1.4 Definitionen

Die Definitionen von Handlungs- und Geschehensbegriffen können in puncto Länge und Art unterschiedlich sein. „Es ist kaum möglich, ein allgemeingültiges Modell für Begriffsdefinitionen auszuarbeiten, da die jeweilige Situation und der Zweck der Definition die Art und Weise der Begriffsbeschreibung bestimmen.“ (ebd., S. 153). Für gewöhnlich werden die meisten Begriffe in Hinsicht auf die wichtigsten Aspekte in einer Handlung oder einem Geschehen beschrieben:


Darüber hinaus können in Wörterbüchern Einträge enthalten sein, in denen die Definitionen von dynamischen Begriffen „nur auf die Durchführung der Handlung oder das Eintreffen des Geschehens hinweisen“ (ebd., S. 155). Solche Definitionen informieren den Wörterbuchbenutzer nicht darüber, welche Absicht bzw. welches Resultat sich hinter einer Handlung verbirgt, zudem informieren sie auch nicht „über die Ursache oder das Resultat des Geschehens, das der Begriff repräsentiert“ (ebd.):

„Mangelhafte Definitionen geben nicht ausreichend Aufschluß“ [sic!] „über den Begriffsinhalt und machen es schwer, die Intension des Begriffs zu verstehen. Die Angabe der wesentlichen Komponenten in den Definitionen ist aber eine Voraussetzung dafür, daß“ [sic!] „man sich eine Vorstellung von dem dynamischen Begriff machen kann.“ (ebd.).

In den nächsten Kapiteln wird versucht, in Anlehnung an die hier referierte terminologische Untersuchungsmethode den dynamischen Begriff Führung zu analysieren und dabei signifikante Merkmale für die „Interkulturelle Trainingsforschung“ (Kainzbauer 2001: 11) auszuarbeiten.
8.2 Phänomen Führung


a) eine terminologische Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit nicht erschöpfend sein kann, denn sowohl Kultur wird auch Führung von vielen Disziplinen von unterschiedlichen Standpunkten untersucht, daher können sämtliche Ergebnisse zahlreicher wissenschaftlichen Forschungsfragen der Führungsforschung, die für die inhaltliche Beschreibung des dynamischen Begriffes Führung relevant wären, in der vorliegenden Diplomarbeit nicht berücksichtigt werden;

b) Neubergers bildliche Darstellung der Führungs-Diskussion im oben angeführten Zitat vermuten lässt, dass die Einbettung des ohnehin heiß umstrittenen Themas 'Führung' in einen interkulturellen Kontext im herrschenden 'Kampf der Ansätze' die Problematik interkultureller Trainings für Führungskräfte begreifbar machen wird.

In Anlehnung an Arntz/Picht/Mayer (2009) wird in der vorliegenden Diplomarbeit 'Mitarbeiterführung in Wirtschaft' als ein eigenständiges 'Fachgebiet' betrachtet, und der dynamische Begriff Führung wird innerhalb dieses 'Fachgebiets' untersucht, dadurch wird eine Abgrenzung zu Führung in Politik, Verwaltung, Glaubensgemeinschaften und anderen 'Fachgebieten' geschaffen.

8.3 Führung als dynamischer Begriff

8.3.1 Handlungen und Geschehen als Referent

Nachdem dynamische Begriffe als Referenten eine Handlung oder ein Geschehen als Grundlage der Begriffsbildung haben, werden dem im Kapitel 8.1 referierten Modell zufolge bei Führung als Referent allgemein Handlungen und Geschehen im beruflichen Alltag einer Führungskraft als Grundlage der Begriffsbildung verstanden.


8.3.2 Handlung 'als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes'

Von der allgemeinen philosophischen Definition einer Handlung ausgehend, die diese als Ausdruck für etwas Dahinterliegendes, für eine bewusste Absicht betrachtet, sollen 'bewusste Absichten' im beruflichen Alltag auf ihre Angemessenheit im interkulturellen Kontext geprüft werden. An dieser Stelle sei eine kritische Anmerkung von Bender (1992: 66f.) zum Thema „Kulturelle Identität, interkulturelle Kommunikation, Rationalität und Weltgesellschaft“ erwähnt, die in ihrem Beitrag die Verschränkung von Kultur und Ökonomie diskutiert:

„Der ökonomische Kampf um die Prädominanz auf den Weltmärkten hat vor der Interpenetration und Zerstörung fremdkultureller Lebenswelten nicht halt gemacht. Der Kolonialismus wurde durch das ökonomische, wissenschaftliche und technologische Diktat der Nationen abgelöst, die aufgrund ihrer auf Wachstum und Fortschritt gerichteten Lebensführung weltweit die Bedingungen wirtschaftlichen Handelns bestimmen.“ [...] „Im Blick auf diesen Vergesellschaftungsprozeß,“ [sic!] „der sich auf den Weltmärkten vollzieht und der durch die dominante Rationalisierungs- und Modernisierungspolitik der westlichen Gesellschaften geprägt wird, scheint deren Interesse an interkultureller Kommunikation gering und von einem jeweiligen Nutzenkalkül bestimmt.“.

Ein weniger drastisches Beispiel für 'bewusste Absichten' kann Rathmayr (ca. 2005: 202) entnommen werden. In Russland auch im beruflichen Alltag ist es üblich, dass Männer anwesenden Damen für ihr äußeres Erscheinungsbild Komplimente machen, was seit der Emanzipationsbewegung in anderen Kulturkreisen in beruflichen Situationen problematisch werden kann.
Weiter beschreibt Rathmayr Fassungslosigkeit ihrer Kollegen (Professoren an der Wirtschaftsuniversität Wien), die sich von ihren russischen Kollegen während des Russlandaufenthaltes bevormundet gefühlt haben, weil diese sie vor dem Essen auch zu den Toiletten geführt haben: […] „was soll denn diese Bevormundung, wir sind doch erwachsene Leute und wissen, ob wir uns die Hände waschen oder auf die Toilette wollen.“ (ebd., S. 215).


Daraus kann geschlossen werden, dass 'bewusste Absichten' im Kontext interkultureller Trainings auf ihre Angemessenheit im jeweiligen Land geprüft werden sollen, was allerdings schwierig erscheint. Einige 'bewusste Absichten' von Seminarteilnehmern lassen sich schon im Vorfeld vom Trainer auf ihre Angemessenheit im jeweiligen Kulturkreis prüfen, jedoch angesichts der Tatsache, dass Führungskräfte auch situativ handeln müssen, können nicht alle Situationen im Vorfeld berücksichtigt werden.


a) „Eine Person hat kraft Wahl oder Ernennung legitimerweise das Recht oder die Pflicht, von anderen Gehorsam zu fordern.“ [...]  
b) „Auch wenn eine Person nicht formell als Inhaberin einer Führungsposition legitimiert ist, kann sie dennoch (stets oder wiederholt oder verlässlich erwartbar) für ihre Anregungen oder Anweisungen Gefolgschaft finden.“ [...] (ebd.).

Aus dieser Definition heraus kann geschlossen werden, dass von der interkulturellen Trainingsforschung jene kulturspezifische Trainingskonzepte ausgearbeitet werden sollen, die Führungskräfte zum Führungshandeln im Ausland befähigen würden, um mittels Motivation, Manipulation, Orientierung, Beeinflussung, Lenkung usw. von ihren zukünftigen Mitarbeitern Gehorsam fordern zu können.


Die nachstehende Tabelle soll eine Gegenüberstellung von Handlungsweisen darstellen, in denen sich Management und Führung unterscheiden:

<table>
<thead>
<tr>
<th>ManagerInnen</th>
<th>FührerInnen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>„... verwalten“</td>
<td>„... innovieren“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... erhalten“</td>
<td>„... entwickeln“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... imitieren“</td>
<td>„... kreieren“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... sind Kopien“</td>
<td>„... sind Originale“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... akzeptieren den Status quo“</td>
<td>„... forden des Status quo heraus“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... fokussieren sich auf Systeme“</td>
<td>„... fokussieren sich auf Menschen“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... verlassen sich auf Kontrolle“</td>
<td>„... setzen auf Vertrauen“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... sind auf kurzfristige Erfolge aus“</td>
<td>„... denken langfristig“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... fragen nach wie und wann“</td>
<td>„... fragen nach was und warum“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... sind rational und kontrolliert“</td>
<td>„... sind begeistert und begeisternd“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... haben die Bilanz im Auge“</td>
<td>„... haben die Vision im Herzen“</td>
</tr>
<tr>
<td>„... machen Dinge richtig“</td>
<td>„... machen die richtigen Dinge“</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabelle 2 ManagerInnen und FührerInnen – eine Gegenüberstellung

Quelle: Neuberger (2002: 49)

Daraus ergibt sich, dass die Handlungsaktivitäten eines Managers auf Ordnung, Effizienz und Vorhersehbarkeit des Unternehmensgeschehens gerichtet seien, während die Hauptaufgabe der Führung es sei, Veränderungen und Innovationen im Unternehmen in die Wege zu leiten und durchzusetzen (Kühlmann 2008: 24). Dennoch stellt Staehle (1999: 72) fest, dass Führung durch Manager sich nicht nur auf Prozesse, sondern auch auf Personen und Kleingruppen bezieht. In Anlehnung an Neuberger fasst Staehle die wichtigsten empirischen Ergebnisse der Managementforschung zusammen und kommt zu dem Schluss:
• [...] „Der Manager ist mehr als nur Führer“ [...]
• „Der Manager kommuniziert hauptsächlich mündlich, er lebt von sozialen Kontakten (der Manager ist weniger als ein Fünftel der Arbeitszeit allein).“
• „Kontakte mit Untergebenen dominieren, es folgen Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten.“ [...] (ebd., S. 86).

Daraus kann geschlossen werden, dass Manager einen sehr hohen Bedarf an interkultureller sozialer Kompetenz aufweisen sollen, die in interkulturellen Trainings auch vermittelt wird.

8.3.3 Geschehen

Wenn das, was einer Führungskraft widerfährt, als 'Geschehen' aufgefasst werden darf, weil es eine Art Veränderung im Führungsverhalten nach sich zieht, können unter 'Geschehen' im beruflichen Alltag einer Führungskraft z. B. Handlungen von Mitarbeitern und anderen Kommunikationspartnern verstanden werden, weil diese den dahinterliegenden Faktor repräsentieren. Es kann davon ausgegangen werden, dass im Zuge des Trainings auch Führungskräfte die 'dahinterliegenden Absichten' ihrer Kommunikationspartner verstehen bzw. auf jene Handlungen ihrer Kommunikationspartner vorbereitet sein wollen, die in ihrem Kulturkreis als nicht adäquat gelten. Diese Problematik der Adäquatheit wurde im Kapitel 8.3.2 angesprochen. Einige 'bewusste Absichten' von ausländischen Kommunikationspartnern lassen sich mithilfe von kulturspezifischem Wissen erklären, falls sie definitiv kulturspezifisch 'typisch' sind, ansonsten lassen sich nicht alle wahren Absichten eines jeden Menschen erklären, wie im Beispiel von Breidenbach/Nyíri (2001: 75) mit der Beduinenelite zu sehen war.

Darüber hinaus kann angenommen werden, dass Führungskräfte in ihrem beruflichen Alltag mit jenen Sachverhalten und Situationen konfrontiert werden, die ohne ihre unmittelbare Mitwirkung entstanden sind, z. B. korrupte oder alkoholabhängige Mitarbeiter im Unternehmen, Mobbing und andere Konflikte, die unter den Geführten auftreten können. In diesem Fall wird es seitens Führungskräfte einer adäquaten Handlung bedürfen, die möglicherweise auch Kulturspezifika des jeweiligen Landes berücksichtigen soll.

„Besonders komplex wird die Bewältigung von Konfliktsituationen, wenn in ihnen unterschiedliche kulturelle Orientierungssysteme bei der Konfliktentstehung, der Konfliktwahrnehmung und -bewertung, in dem gezeigten Konfliktverhalten oder in den bevorzugten Konfliktlösungsstrategien eine Rolle spielen.“ (ebd.).

Er betont die Nützlichkeit der Beantwortung folgender Fragen mit der Hilfe von Experten schon im Vorfeld des Auslandseinsatzes:

- „Wie werden Konflikte in der jeweiligen fremden und eigenen Kultur generell bewertet?“
- „Welche Verhaltensweisen zur Lösung von Konflikten werden präferiert?“
- „Wann wird ein Konflikt als gelöst und beendet betrachtet?“
- „Was bedeutet für Konfliktparteien 'Fairness' oder 'Gerechtigkeit'?“
- „Wie kann das für eine Konfliktlösung notwendige Vertrauen aufgebaut werden?“
- „Welche Machtmittel gelten in den jeweiligen Kulturen zur Lösung einer Konfliktlösung als legitim?“
- „Welche Überzeugungsstrategien (rationale Argumentation, Drohungen, Versprechungen etc.) sind in den jeweiligen Kulturen angemessen?“
- „Welche Entscheidungsmöglichkeiten besitzen die Konfliktparteien?“
- „Welche Bedeutung haben dritte Parteien als Mediatoren in den betreffenden Kulturen, welcher soziale Status und welche Macht kommt ihnen zu?“
- „Wie verlaufen Mediationsverfahren in den jeweiligen Kulturen?“
- „Wer kann als beiderseitig akzeptierter Mediator fungieren?“
- „Wie bindend sind die Ergebnisse einer Mediation?“ (ebd., S. 304).

8.3.4 Begriffsmerkmale dynamischen Begriffs Führung


Neuberger (2002: 2) und Kühlmann (2008: 21) berichten über eine Vielzahl unterschiedlicher Führungsdefinitionen. Einige dieser Definitionen seien hier erwähnt:

- "'Führung [ist] der Prozess der Beeinflussung der Aktivitäten einer organisierten Gruppe in Richtung auf Zielsetzung und Zielerreichung' (Stogdill 1950, 4)."
- "... organisatorische Führung besteht aus Unsicherheitsreduktion' (Bavelas 1960, 492)."
- "Führen heißt eine Handlung vollziehen, die – als Teil eines gemeinsamen Problemlösungsprozesses – Struktur in eine Interaktion bringt' (Hemphill 1967, 98)."
- "'Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen' (Baumgarten 1977, 9)."
- "Im Rahmen der Aktualisierung von Beziehungen in der Unternehmung wird durch Führung, bezogen auf einzelne Handlungssituationen, sowohl ein Handlungsanstoß, als auch eine Verhaltenssteuerung geführter durch führende personale Elemente erreicht' (Bleicher & Meyer 1976, 38)."
- "'Führung ist richtungweisendes und steuerndes Einwirken auf das Verhalten anderer Menschen, um eine Zielvorstellung zu verwirklichen; es umfasst den Einsatz materieller Mittel. Ein wesentliches Merkmal erfolgreicher Führung ist ihre Dynamik' (Heeresdienstvorschrift 100/200, Nr. 101)."
- "'Führung ist eine Interaktionsbeziehung, bei welcher der eine Beteiligte (der Führer) ein auf die Erreichung eines von ihm gesetzten Zieles gerichtetes Verhalten beim anderen Beteiligten (dem Geführten) auslöst und aufrecht erhält' (Lattmann 1982, 49)."
- "Nach unserer Auffassung ist das Wesen organisationaler Führung der Einflussüberschuss über die mechanische Befolgung der Routinedirektiven der Organisation hinaus' (Katz & Kahn 1978, 528)."
- "'Führung ist ein Prozess der Ursachenzuschreibung an individuelle soziale Akteure' (Pfeffer 1977, 104)."
- "'Führung ist Fremd-Willensdurchsetzung i.S. einer intendierten, direkten, asymmetrischen Fremdbestimmung, die im Wege informierender, instruierender und motivierender Aktivitäten erfolgt' (Seidel 1978, 81)."
- "'Aus einer operanten Perspektive kann Führung als Prozess der Vorgesetztenstrukturierung der Verstärkungskontingenzen in der Arbeitssituation"

"Führung wird verstanden als systematisch-strukturierter Einflussprozess der Realisation intendierter Leistungs-Ergebnisse; Führung ist damit im Kern zielorientierte und zukunftsbezogene Handlungslenkung, wobei diese Einwirkung sich auf Leistung und Zufriedenheit richtet' (Steinle 1978, 27)."

"Führung... [ist] die Durchsetzung von Herrschaft auf dem Wege der Motivierung' (Stöber, Bindig, Derschka 1974, 9)."

"Führung wird als 'eine Tätigkeit definiert, die die Steuerung und Gestaltung des Handelns anderer Personen zum Gegenstand hat' (Wild 1974, 158)."

"Führung von Menschen wird ausgeübt, wenn Personen mit bestimmten Motiven und Zielen im Wettbewerb oder im Konflikt mit anderen die institutionellen, politischen, psychologischen und anderen Ressourcen so mobilisieren, sodass sie die Motive der Geführten wecken, verpflichten und befriedigen' (Burns 1978, 18)."


"Führung in Organisationen: Zielorientierte soziale Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in/mit einer strukturierten Arbeitssituation' (Wunderer & Grunwald 1980, Bd. I, 62)."

"Führung soll heißen, Anweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren' (Baecker 1994, 32)."

"Im Sinne einer Arbeitsabgrenzung kann Führung mit den Sachverhalten des In-Gang-Setzens und der Initiierung ('Impulsgebung') sowie des Richtung-Weisens und der Lenkung ('Zielausrichtung') entsprechend einer relativ großen Schnittmenge von Autorenmeinungen umschrieben werden. Weiter scheinen dabei immer wieder die Bezugspole Führungspersonen, Geführte/Folger und Aufgaben/Zwecke/Ziele auf (Steinle 1995, 524)."

"Führung... ist eine Interaktion zwischen Mitgliedern einer Gruppe, wobei Führer Wandlungsträger sind, deren Handlungen andere Menschen stärker beeinflussen als die Handlungen andere Menschen sie selbst beeinflussen, 

... entsteht, wenn ein Gruppenmitglied die Motivation/Kompetenzen anderer in der Gruppe im Sinne einer Ziel-/Wegorientierung modifiziert 

... ist eine Dauerfunktion in einer Gruppe (Ausdifferenzierung und Erhalt von Gruppenrollen)' (Bass 1981, 604ff., zit. in: Steinle 1995, 526)."
Die Feststellung über den Prozess des Führens beinhaltet demnach,
1. dass Führen eine Beziehung und eine Interaktion zwischen mehreren Individuen innerhalb der Organisation darstellt, in der Einfluss und Macht ungleich verteilt sind (d.h. ein Führer operiert nicht in Isolation für sich);
2. dass die Führer-Geführten-Beziehung einen psychologischen und einen wirtschaftlichen Austausch darstellt, in dem die Geführten zu einem gewissen Grad ihre Einwilligung dazu geben müssen, dass sie geführt werden wollen;
3. dass dem Konzept der Kommunikation erhöhte Bedeutung zukommt;
4. dass in den Elementen (a) tatsächlich erbrachte Gruppenleistung; (b) Erreichen eines Ziels; und (c) befriedigte Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter, die Effizienz des Gruppenführers gesehen wird' (Weinert 1998, 419f.).“

Für die 'Managementgeschichte' gilt 'Grundsätzlich wird Führung als struktureller oder Interaktionskonflikt oder als Strategie zur Erzielung von Konsens thematisiert' (Siegrist 1995, 1104).“

‘Führungsaktivitäten wären dann definitorisch alle Aktivitäten, die der Koordination von Zielen und Mitteln in Gruppen und Organisationsformen dienen' (Scholl 1995, 1753).“

‘Personale Führung' '... interaktive Herschaftspraktiken," [sic!] „die eine Vermittlung zwischen lebenden Subjekten und abstrahierendem Verwertungssystem leisten sollen' ... 'Führung hat also die Funktion, organisational subsumierte Subjekte und ihre Zusammenarbeit so zu konditionieren, dass ihr Handeln systemkonform ausfällt. Um dies vollziehen zu können, müssen die Vorgesetzten sich gleichsam außerhalb des organisationalen Kontextes stellen und die 'Geführten' als Individuen ansprechen, sie müssen also Dimensionen von Personalität mobilisieren, von denen die Organisation gerade abstrahiert. Führung findet so in einem widersprüchlichen Doppelkontext von individueller Konkretion und organisationaler Abstraktion statt' (Türk 1995, 331).“

‘Führung 'ist die Fähigkeit, menschliche Ressourcen zur Durchsetzung bestimmter Ziele zu mobilisieren' (Welsh 1979, 18).“

‘Für die Definition von Führung als Verhaltenskonstrukt sind drei Minimalbedingungen erforderlich: (1) bewiesene persönliche Verursachung [durch die Führer]; (2) beobachtete Beziehung zwischen Verhalten und seinen Auswirkungen; und (3) nicht unwesentliche Einflüsse auf Leistungsergebnisse ... Wie hier dargestellt, ist Führung eine kausale Variable für das Verhalten von Untergebenen und für die Effizienz von Organisationen. Ferner wird eine wichtige Unterscheidung gemacht zwischen Führung als phänomenologischem Konstrukt und Führung als Verhaltenskorrelat. Was letzteres' [sic!] „anlangt, muss, damit es zu Führungshandlungen kommt, 'der Vorgesetzte das Verhalten des Untergebenen direkt oder indirekt beeinflussen, und das Verhalten des Untergebenen muss seinerseits zu positiven Leistungsergebnissen führen ... ’ (Luthans & Rosenkrantz 1995, 1009).“

‘Einen 'Superführer' definieren wir als jemanden, der andere führt, damit diese führen... Im Gruppenkontext würde ein Superführer eine Gruppe dazu hinführen, sich selbst zu führen' (Manz & Sims 1995, 1875).“

‘Führung ist eine Interaktion zwischen zwei oder mehr Gruppenmitgliedern und beinhaltet oft eine Strukturierung oder Restrukturierung der Situation und der Wahrnehmungen und Erwartungen der Mitglieder. Führer sind Agenten des Wandels – Personen, der Handlungen anderer Menschen mehr betreffen als die Handlungen
anderer Menschen sie betreffen' (Bass 1990, 19f.)."

"Führung verwirklicht sich in dem Prozess, durch den eine oder mehrere Person(en) Erfolg hat/haben bei dem Versuch, die Realität anderer zu rahmen und zu definieren' (Smircich & Morgan 1982, 258)."

"Führung [kann man sehen] als den Prozess, der dazu führt, von anderen als Führungskraft wahrgenommen zu werden' (Lord & Maher 1991, 11)."

"[Für Konstruktivisten gilt:] 'Führung ist dann vorrangig mit der Aufgabe beschäftigt, übereinstimmende Interpretationen zwischen Führern und Geführten herzustellen' (Schauenberg & Föhr 1995, 221)."

"Führung ist eine konstruierte gesellschaftliche Realität' (Müller & Dachler 1988, 44)."

"In diesem Buch wird Führung breit definiert als: Einflussprozesse, die die Interpretation von Ereignissen für die Geführten betreffen, Entscheidung über Ziele der Gruppe oder Organisation, Organisation der Arbeitstätigkeiten, um die Ziele zu erreichen, Motivation der Geführten zur Erreichung der Ziele, Aufrechterhaltung von kooperativen Beziehungen und Teamwork, und Sichern von Unterstützung und Kooperation von Leuten außerhalb der Gruppe oder Organisation' (Yukl 1994³, 5)."

"In seinem Wesen scheint Führung die Kunst zu sein, andere dazu zu bringen, etwas zu wollen, wovon du überzeugt bist, dass es getan werden sollte' (Packard 1962, 170)."

"Zunächst [ist Führung O.N.] die Formulierung der Unternehmensleitung – Jack Welch ist mit seinen legendär geworden: Wir sind Nummer eins oder zwei in einem Geschäft, oder wir steigen aus. Und dann ist Führen eine Verhaltensweise: Eine Art, Menschen zu beeinflussen, damit sie Dinge tun, von denen sie nicht einmal selber geglaubt haben, dass sie sie können. Aber das Wichtigste und Schwierigste ist wohl, loszulassen und anderen die Möglichkeit zu geben, ihre eigenen Kräfte spielen zu lassen' (Stopford 2002, 244)."

"Führung wird als zielorientierte, wechselseitige und soziale Beeinflussung zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in und mit einer strukturierten Arbeitssituation definiert. Sie vollzieht sich zwischen hierarchisch unterschiedlich gestellten Personen' (Wunderer 2000, 19)."

"Man könnte sagen, dass Führungskräfte Energien zu managen haben. Tatsächlich besteht ihre Hauptaufgabe darin, den effektivsten Weg zu finden, um die in ihren Organisationen dominierende Energien in den Dienst eines gemeinsamen Ziels zu stellen' (Kets de Vries 1998, 177)."

"Führung heißt andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt' ... 'Führung ist die akzeptierte Beeinflussung anderer, die bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten auslöst' (Weibler 2001, 29; 128)"

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabelle 3: Führungsdefinitionen</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Quelle: Neuberger (2002: 12ff.)</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Dieser Tabelle seien noch zwei Führungsdefinitionen hinzugefügt, die für die weitere Analyse der wesentlichen Merkmale herangezogen werden.


Auch Kühlmann (2008: 23) erklärt in weiterer Folge, dass Menschen nicht als Verfügungssubjekte verstanden werden dürfen:


Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Führungskräfte mit Fehlzeiten, Desinteresse, Intrigantentum, Kündigungen, etc. seitens ihrer Mitarbeiter sowohl im Inland als auch im Ausland allgemein konfrontiert werden können.

8.3.5 Eigenschaften der Einflussnahme auf arbeitende Menschen

Aus organisationspsychologischer Sicht erfolgt die Beeinflussung der unterstellten Mitarbeiter durch Kommunikation, die verbaler oder nonverbaler Art sein kann. (Comelli/v. Rosenstiel 2003: 87), dabei dürfen „der Stil, die Art und Weise des Umgangs mit Menschen beim zuständigen Führenden niemals“ vernachlässigt werden, „Es kommt (auch) auf den Menschen an.“ (Rosenstiel 2003: 5), denn 80 bis 95 % der Arbeitszeit verbringen Vorgesetzte mit Kommunikation (ebd.),

„falls man Kommunikation weit versteht, d. h. nicht nur als Vier-Augen-Gespräche, sondern auch Aktivitäten als Teilnehmer von Gruppengesprächen, als Vortragender oder Teilnehmer bei Tagungen und Konferenzen, beim Telefonieren, beim Erstellen oder Lesen von Schriftgut etc. mit einbezieht. Die Kommunikationszeit, die jedoch den Mitarbeitern gewidmet wird, ist angesichts der vielfältigen Aufgaben des Führenden knapp, die Qualität der Kommunikation angesichts fehlender Ausbildung der meisten Fachvorgesetzten auf dem Felde kommunikativer Kompetenz unzureichend.“ (ebd.).

Daraus kann geschlossen werden, dass der Kommunikation im beruflichen Alltag eine sehr große Rolle zukommt, allerdings ist die Existenz von Kommunikationsbarrieren zwischen Führenden und Geführten kein interkulturelles Phänomen per se, was auch Rathmayr (ca. 2005) und Goldfuß (2000) festgestellt haben. Sonach hätte ein ähnlicher Dialog bei schlechtem Arbeitsklima genauso zwischen den „Angehörigen der eigenen Kultur“ (Rathmayr ca. 2005: 201) stattfinden können, wobei „Handlungsbegleitende Gedanken“ möglicherweise andere gewesen wären:

Comelli/v. Rosenstiel (2003: 87) stellen die bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf die unterstellten Mitarbeiter durch Kommunikation auch deskriptiv dar, wodurch arbeitsrelevante Kommunikationsprozesse in Augenschein genommen werden können:


8.3.6 Handlungs- und Geschehenssituationen im Ganzen

Führungsdefinitionen, die im Kapitel 8.3.4 erläutert wurden, und soll „eine Auswahl von Begriffen“, [...] „die im Diskurs über Führung immer wieder benutzt werden“ (ebd., S. 21) präsentieren.

Abbildung 3: Das Wortfeld/Begriffsnetz 'Führung' [sic!]
Quelle: Neuberger (2002: 22)

In der Mitte dieser Grafik steht das Führungverhalten, auf das ein zweifacher Einfluss genommen wird: „Zum einen bestimmt die Situation, wie sich die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft im Führungverhalten niederschlagen; zum anderen hängt es von der Situation ab, in wieweit ein spezifisches Führungserhalten zu Führungserfolg führt.“ (Stumpf 2005: 326).

Nach v. Rosenstiel (2002: 24f.) kann das Führungserhalten, also 'Handlungen', als eine Synthese folgender Elemente betrachtet werden:

- „Ziele klar formulieren,“
- „eindeutige Anweisungen geben,“
- „kooperativ sein,“
- „delegieren,“
- „sich auch um private Sorgen der Mitarbeiter kümmern,“
- „Mitarbeiter in Entscheidungen einbeziehen,“
- „Anerkennung und Kritik aussprechen,“
- „Mitarbeiter motivieren,“
- „angemessen kontrollieren,“
- „Fähigkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen richtig einsetzen,“
- „Mitarbeiter fördern,“
- „usw.“ (ebd.).

Die Situation, oder nach v. Rosenstiel (ebd.) Führungssituation, die sich sowohl auf die Persönlichkeitsmerkmale einer Führungskraft als auch auf das oben dargestellte Führungserhalten, auswirkt, also 'das, was einer Führungskraft widerfährt' oder 'Geschehen', soll ein Zusammenspiel von folgenden Faktoren darstellen:
• „Unterstützung durch den nächst höheren Vorgesetzten,“
• „angemessene technische und organisatorische Hilfsmittel bei der Arbeit,“
• „qualifizierte und hochmotivierte“ [sic!] „Mitarbeiter,“
• „kooperative Kollegen,“
• „günstige Marktbedingungen,“
• „kein Gegenwind aus der Politik,“
• „partnerschaftlich gesinnter Betriebsrat,“
• „gesprächsbereite Gewerkschaften,“
• „Unterstützung durch den Lebenspartner,“
• „konfliktfreie familiäre Situation,“
• „usw.“ (ebd.).

Als Merkmale einer Führungskraft werden nach Rosenstiel (ebd.) meistens folgende Eigenschaften genannt:
• „Intelligenz,“
• „Entscheidungsstärke,“
• „Gerechtigkeit,“
• „ethische Gesinnung,“
• „Belastbarkeit,“
• „Kreativität,“
• „Kontaktstärke, - Soziale Kompetenz“
• „Sensibilität,“
• „emotionale Stabilität,“
• „usw.“ (ebd.).


____________________


Darüber hinaus kann vermutet werden, dass die Ausrichtung interkultureller Trainings auf die Entwicklung bei Führungskräften solcher Eigenschaften wie Empathie, Offenheit, Toleranz, Frustrationstoleranz, interkulturelle Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Metakommunikationsfähigkeit im Allgemeinen eine positive Auswirkung auf die Person des Führenden und sein Verhalten sowohl im Inland als auch Ausland habe. V. Rosenstiel (2002: 27) allerdings weist ausdrücklich darauf hin, dass die Führungseigenschaften allein den Führungserfolg nicht bedingen können, ihm zufolge soll der Situation sowie der situativen Ermöglichung ebenfalls eine sehr wichtige Rolle zukommen, auf die in interkulturellen Trainings desgleichen eingegangen werden soll.

Im Zusammenhang mit dem Verhalten in interkulturellen Überschneidungssituationen soll an dieser Stelle auch das Modell der „idealen interkulturellen Kompetenz“ von Rathmayr (ca. 2005: 203) in Augenschein genommen werden:
Rathmayr (ca. 2005: 203f.) merkt zu diesem Modell an: „Die ideale interkulturelle Kommunikation kann als Wechselspiel von Wissen, Handeln und Reflexion über das, was in interkulturellen Situationen passiert ist, konzipiert werden.“ [...] „Die ideale interkulturelle Kommunikation kann man nicht erreichen, man kann aber ein Leben lang versuchen, sich ihr anzunähern.“ Sie erklärt ihr Modell schrittweise.

In ihrem Modell beziehe sich ’allgemeines Wissen über Kultur und Kommunikation‘ auf allgemeines Wissen über Kultur (nicht Hochkultur), ’konzipiert als Wechselwirkung zwischen Ideologien und Mentalitäten einerseits und sozialen Praktiken andererseits. Diese Wechselwirkung erfahren wir über Kulturen, in denen wir ständig leben, als Selbstverständlichkeiten, die über die Diskurse vermittelt werden.“ (ebd., S. 204).

Ihr zufolge klagen Angehörige der Kulturen Mittel- und Osteuropas in vielen Interviews darüber, „das Gefühl zu haben, sie werden von den 'Westlern' von oben herab behandelt.“ (ebd.). Sie erklärt, dass es auch innerhalb der eigenen Kultur nicht einfach ist, „richtig zuzuordnen, was auf der Beziehungsebene und was auf der Inhaltsebene gemeint ist“, und in einer interkulturellen Überschneidungssituation wird diese Problematik nur noch mehr erschwert.


Projiziert auf den beruflichen Alltag einer Führungskraft im Auslandseinsatz kann aufgrund dieser Aussage vermutet werden, dass im Zuge der Vorbereitung auf einen Auslandseinsatz Wissensasymmetrien in sämtlichen arbeitsrelevanten Prozessen aufgezeigt werden sollen. Es sollen aus translatorischer Sicht in concreto Wissensasymmetrien bei Kritik- und Anerkennungsgesprächen, Beurteilungs- und Fördergesprächen, Konfliktlösungen, Zielvereinbarungen, etc. vom Trainer schon im Vorfeld des Trainings eruiert werden.

Zum kulturspezifischen Wissen merkt Rathmayr (ebd.) an, dass die Vollständigkeit im Wissen über eine andere Kultur in allen ihren Facetten nicht erreicht werden kann, zudem erleben viele Länder eine sehr rasante Entwicklung, dass das aus Büchern erworbene Wissen schnell veraltet ist.

In Bezug auf die allgemeinen Kommunikationsstrategien empfiehlt Rathmayr allgemein immer nachzufragen, wenn Unklarheiten bestehen. Aufgrund der oben erwähnten Wissensasymmetrien können in der interkulturellen Kommunikation Missverständnisse und Unklarheiten entstehen:
Wenn Ihnen Ihr russischer Partner sagt: *Ach das ist nicht weit, da kommen Sie am Besten vorbei und holen es ab*, dann kann es gut sein, dass es sich um 300 km handelt, weil das für Russen einfach nicht weit ist. Petersburg ist von Moskau weiter als Bregenz, aber es ist nahe. Wenn man kürzer als 24 Stunden mit dem Zug fährt, dann ist es in Russland eben nahe.“ (ebd., S. 210).

Rathmayr (ebd.) empfiehlt auch die Erwähnung möglicher kultureller Unterschiede auf der Metaebene, z. B.: „Ich weiß nicht, ob das hier üblich ist, aber bei uns würde man jetzt eine Sitzungsunterbrechung machen...“ (ebd.). Des Weiteren sollen ihr zufolge die für das jeweilige Land geltenden Konventionen geprüft werden, wie Ablehnungen formuliert werden sollen: „'Ja' zu sagen ist meist kein Problem, aber wie direkt sagt man 'Nein'?“


Allerdings geht es im beruflichen Alltag einer Führungskraft unter anderem um die Frage, wie kann z. B. bei Fehlzeiten, Desinteresse, Intrigantentum, etc. der unerstellten Mitarbeiter, was nicht notwendigerweise auf das kommunikative Führungsverhalten zurückzuführen ist, „Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung überführt werden?“ (Kühlmann 2008: 23). Auch das ist eine der Geschehenssituationen des dynamischen Begriffs Führung, welche eine im interkulturellen Kontext adäquate 'rückgekoppelte' Handlung verlangt. Es geht um die Frage, wie kann 'Führungserfolg', wie auch immer er definiert ist (z. B. Reduktion von Kostenüberschreitungen, Fehlzeiten oder Reklamationszahlen, oder Steigerung von Absatzzahlen, Gewinnung von Neukunden, etc.), in einer interkulturellen Situation erzielt werden. Im Zusammenhang mit der Beziehungsebene bringt Rathmayr (ca. 2005: 205) „die Frage der wechselseitigen Einschätzung, Wertschätzung, des Vertrauens“ zur Sprache. Beim dynamischen Begriff Führung soll darüber hinaus die Frage der bewussten und zielbezogenen Einflussnahme auf den Kommunikationspartner verbalisiert werden.
Für die interkulturelle Trainingsforschung gilt es – aus translatorischer Sicht – zu prüfen, sämtliche Wissensasymmetrien in arbeitsrelevanten Prozessen aufzudecken, und für die Trainer gilt es, diese Wissensasymmetrien den Seminarteilnehmern begreifbar zu machen und sie darüber hinaus mit jenen Kommunikationsstrategien auszurüsten, damit Führungskräfte in weiterer Folge bewusst und zielbezogen auf die unterstellten Mitarbeiter Einfluss nehmen können.


Thomas/Kinast/Schroll-Machl (2006: 109) diskutieren die Problematik einer Flut von den derzeit auf dem Markt angebotenen interkulturellen Trainings, die mit mehr oder weniger gut evaluierten Materialien arbeiten, jedoch stellen sie fest, dass nicht nur Trainer, sondern auch manche Unternehmen selbst die Wichtigkeit der unternehmensspezifischen Trainings unterschätzen. Mitarbeiter werden unreflektiert „auf irgendeines der angebotenen Trainings“ (ebd.) geschickt, und die Gefahr bestehe darin, dass „ein solches Training den Erwartungen und Notwendigkeiten der eigenen Mitarbeiter nicht gerecht werden kann.“ (ebd.). Sie schlagen vor:

„Wenn auch extern gewonnene Trainer verständlicherweise zunächst keine unternehmensspezifischen Detailkenntnisse besitzen, so sollte doch bei der Vorbereitung und Planung von unternehmensspezifischen Trainingsangeboten darauf geachtet werden, dass neben der Zielgruppen- und Kulturspezifität auch unternehmensspezifische und unternehmenskulturspezifische Aspekte bei der Durchführung interkultureller Trainings berücksichtigt werden. Hier bietet sich an, den prospektiven Trainer mit in die unternehmensspezifische Problemanalyse..."
und Zielreflexion einzubeziehen. Eine solche intensive Zusammenarbeit zwischen Personalverantwortlichen in Unternehmen und externen Trainern zahlt sich schon deshalb aus, um zu vermeiden, dass die Trainingsteilnehmer die angebotenen Trainings als nicht praxisnah genug, zu unspezifische und zu wenig auf die konkreten Arbeits-, Lebens- und Managementprobleme vor Ort hin empfinden.“ (ebd.).

Darüber hinaus sollen vom Trainer beim Konzipieren eines unternehmensspezifischen Trainings auch mögliche Führungsdilemmata, die als 'Geschehen' oder 'situative Ermöglichung' auf das Handeln einer Führungskraft Einfluss nehmen, berücksichtigt werden. Neuberger (2002: 337f.) charakterisiert ein Dilemma im Kontext der führungstheoretischen Diskussion wie folgt:

„Es muss eine Entscheidung getroffen werden zwischen mindestens zwei gegebenen, gleichwertigen und gegensätzlichen Alternativen." [...] „Es besteht Entscheidungszwang oder Handlungsdruck, dem man sich nicht ohne weiteres entziehen kann." [...] „Die Situation ist durch eine bindende Wahl definitiv und endgültig aufzulösen." (ebd.).

Neuberger merkt an, dass „die Dilemma-Alternativen nicht in sich widersprüchlich oder sich gegenseitig verneinend (kontradiktorisch), sondern konträr“ sind (ebd., S. 338).

Müller-Stewens/Fontin (1997: 3) gehen von der folgenden Definition eines Führungsdilemmas aus: „Grundsätzlich beschreibt ein Führungsdilemma eine Situation, in der ein Entscheidungsträger vor der Schwierigkeit der Wahl zwischen zwei einander widersprechenden Handlungslogiken gestellt wird, wobei für beide i.a. gute Gründe sprechen.“.

Nach Neuberger (ebd. 341ff.) können Führungskräfte folgenden Rollendilemmata in der Führungssituation nicht entgehen:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mitarbeiter als Mittel</th>
<th>Mitarbeiter als Ziel</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>„Geführt für die Erreichung der ökonomischen Unternehmensziele instrumentalisieren.“</td>
<td>„Geführte als Partner behandeln, deren Interessen vorrangig zu entsprechen ist.“</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Gleichbehandlung</th>
<th>Individuelle Behandlung</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>„Regeln ohne Ansehen der Person anwenden.“</td>
<td>„Die besondere Lage des Einzelnen Geführten berücksichtigen.“</td>
</tr>
<tr>
<td>Rollendilemma</td>
<td>Pfeile auf Rollendilemma</td>
</tr>
<tr>
<td>--------------------------------</td>
<td>--------------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Distanz</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Sachliche Beziehung zum Geführten aufbauen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Fremdbestimmung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Handlungsspielraum des Geführten einschränken.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Spezialisierung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Detailkenntnisse erwerben.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesamtverantwortung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Verantwortung für alle Geführten und das Handeln übernehmen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Bewahrung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Bestehende Regeln und Strukturen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Konkurrenz</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Den Wettbewerb zwischen den Geführten fördern.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Aktivierung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Die Mitarbeiter von außen anspornen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Binnenbeziehung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Beziehungen in der Gruppe der Geführten pflegen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Zielorientierung</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Ziele der Geführten vorgeben und kontrollieren.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Äußere Anreize</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Leistungen der Geführten gegen Belohnungen/Bestrafungen tauschen.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigennutz</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
<tr>
<td>„Eigene Vorteile verfolgen und sichern.“</td>
<td>▶▶</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 8: Rollendilemmata der Führung
Es kann vermutet werden, dass beim Konzipieren und Abhalten der Führungsdilemmata-Übungen u. a. die Rolle der Machtdistanz (Hofstede) mitberücksichtigt werden soll aus dem gegebenen Umstand, dass die kulturspezifische Reaktion der Mitarbeiter auch in weniger kritischen, so genannten Alltagssituationen eine Herausforderung für den Führenden darzustellen vermag (siehe Abb. 2).


Im Kontext des translatorischen Handelns vergleicht Holz-Mänttäri (1984: 151) den Translator mit einem Marktforscher, dessen Verpflichtung es sei, sich über die Bedingungen im Zielland zu informieren, so soll auch der Trainer die 'Situation' sowie die 'situative Ermöglichung' im Ausland in seinem Konzept berücksichtigen.

8.3.7 Führungsstil

Im Wesentlichen stellt der Führungsstil einer Führungskraft eine Kombination aus der Mitarbeiterorientierung, Aufgabenorientierung sowie Mitwirkungsorientierung dar.

Abbildung 9: „Was begünstigt einzelne Kriterien des Führungserfolgs?“

Quelle: V. Rosenstiel (2003: 14)

Je nach Verhältnis dieser drei Komponenten beim Führungshandeln wird von unterschiedlichen Führungsstilen gesprochen, das sind verschiedene Arten, Führung umzusetzen (v. Rosenstiel 2002: 41). Rosenstiel (2007⁶) erklärt diese „drei voneinander unabhängige Führungsverhaltensweisen“ wie folgt: Bei der Aufgabenorientierung gibt der Führende dem Mitarbeiter klare Ziele vor bzw. er vereinbart klare Ziele mit dem Mitarbeiter und unterstützt ihn dabei, diese Ziele zu erreichen, und dadurch soll die Leistung verbessert werden. Bei der Mitarbeiterorientierung schätzt der Führende den Wert des Mitarbeiters, berücksichtigt seine Bedürfnisse und geht menschlich mit ihm um, was zur Folge hat, „dass die Zufriedenheit des Mitarbeiters ansteigt und als Konsequenz Fehlzeiten und Fluktuation zurückgehen“ (ebd.). Bei der Mitwirkungsorientierung werden die Geführten in die Entscheidungen eingebunden.


„So ist z.B. eine hohe Mitwirkungsorientierung dann kaum anzuraten, wenn die Mitarbeiter wenig qualifiziert und Motiviert sind. Hier gilt es die Situation dynamisch zu sehen und die Mitarbeiter so zu fördern, dass schließlich ein höherer Grad an Mitwirkungsorientierung gerechtfertigt werden kann.“ (v. Rosenstiel 2007)

Darüber hinaus sollen auch hier Kulturspezifika berücksichtigt werden: „So kann etwa das Zupacken des Vorgesetzten bei manuellen Aufgaben der Geführten in Skandinavien ausgesprochen positiv aufgenommen werden, während ein Führender mit dem gleichen Verhalten in Ostasien möglicherweise sein ’Gesicht verliert‘.“ (ebd.).

### 8.3.8 Transaktionale Führung vs. Transformale Führung

V. Rosenstiel (2007) zufolge gewinnt in jüngerer Zeit in der Führungsforschung die Unterscheidung zwischen einer transaktionalen und einer transformationalen Führung immer mehr an Bedeutung. „Die transaktionale Führung beruht letztendlich auf dem Austauschprinzip, dem Marktmechanismus.“ (ebd.), d. h. dafür, dass der Geführte die vereinbarten Ziele erreicht hat, wird er materiell oder immateriell belohnt. Bei der transformalen Führung geht es darum, „dass der Geführte durch das Verhalten des Führenden so 'transformiert', also verwandelt wird, dass er bereit ist, sich – zumindest zunächst – auch ohne unmittelbare materielle Belohnung in besonderem Maße – über die Erwartung hinaus zu engagieren.“ (ebd.). Nachstehend wird eine Gegenüberstellung transaktionaler und transformationaler Führung dargestellt:

---

<table>
<thead>
<tr>
<th>Transaktional Führender</th>
<th>Transformational Führender</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Erfüllt die gegebenen eigennützigen Bedürfnisse und Ziele der Geführten.</td>
<td>Versucht, die Bedürfnisse und Ziele der Geführten über den Bereich des Eigennutzes hinaus zu erweitern.</td>
</tr>
<tr>
<td>Betont Fremdkontrolle.</td>
<td>Betont Selbstkontrolle.</td>
</tr>
<tr>
<td>Bevorzugt die unidirektionale Kommunikation von oben nach unten.</td>
<td>Bevorzugt die multidirektionale Kommunikation.</td>
</tr>
<tr>
<td>Entwickelt die Fachkompetenz der Mitarbeiter.</td>
<td>Stärkt vor allem das Selbstvertrauen der Mitarbeiter in die Fachkompetenz.</td>
</tr>
<tr>
<td>Verfolgt mehr kurzfristige Ziele.</td>
<td>Verfolgt mehr langfristige Ziele.</td>
</tr>
<tr>
<td>Sieht den Mitarbeiter als ersetzbaren Produktionsfaktor.</td>
<td>Sieht die Mitarbeiter als nicht imitierbare Ressource.</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Abbildung 10: Vergleich transaktionaler und transformationaler Führung

Quelle: Bass & Avolio, zit. nach Kühlmann (2008: 130)

Darauf basierend kann angenommen werden, dass der Trainer seine Seminarteilnehmer auf die Situation der Mitarbeiter im jeweiligen Land hinweisen soll, da es vermutet wird, dass in Ländern, wo die Wirtschaftslage angespannt ist, die transaktionale Führung der transformalen Führung u. U. vorgezogen werden soll.
8.3.9 Führungserfolg


Im Rahmen der vorliegenden terminologischen Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung lässt sich die Kausalbeziehung zwischen dem verursachenden oder beeinflussenden Faktor und der Folge am Besten mit v. Rosenstiefs (2007) Worten beschreiben:

„Wovon hängt aber der Erfolg ab?“ [Führungserfolg, d. Verf.] „Vereinfachte vorwissenschaftliche Aussagen gehen davon aus, dass Persönlichkeitsmerkmale des Führenden (‘Er soll eine Führungspersönlichkeit sein.’) oder sein Führungsverhalten (‘Sein optimaler Führungsstil’) dafür verantwortlich sein. Dies ist nicht ganz falsch, aber es greift zu kurz. Der Führungserfolg wird nämlich über das Geführtenverhalten im Wechselspiel mit der Situation vermittelt, was wiederum vom Führungsverhalten und abermals von der Situation abhängt, und schließlich ist das Führungsverhalten von den Merkmalen des Führenden und ebenfalls der Situation determiniert.“

Es wird angenommen, dass der „Facettenreichtum“ Führung (Neuberger 2002), eingebettet in den interkulturellen Kontext, eine große Herausforderung für die „interkulturelle Trainingsforschung“ (Kainzbauer 2001) darzustellen vermag, allerdings stellt er auch für die Führungsforschung eine große Herausforderung dar:

---

Führung ist ein umstrittenes Thema, dessen Diskussion kalte Kognitionen und heiße Emotionen oft unentwirrbar vermengt. Die Reaktionen schwanken zwischen Vergötterung und Heroisierung (Personenkult), Banalisierung und Trivialisierung (Bürokratisierung; Führung ist 'nichts als' Lückenbüßer der Organisation und eine verdinglichende Technik), emotionalisierte Verklärung und nüchterne Verwissenschaftlichung und schließlich Dämonisierung oder Diabolisierung (Verführung und Beherrschung der unschuldigen, unwissenden, widerstreitenden Massen).“ (ebd., S. 2).

Auch in der „interkulturellen Trainingsforschung“ wird das Thema 'Führung und der interkulturelle Handlungserfolg' diskutiert. Die Aussage von Hatzer/Layers in ihrem Beitrag „Interkulturelle Handlungskompetenz“ (2005: 140) kann jedoch im Rahmen der allgemeinen Führungsdiskussion aufgrund des genauso in den heimischen Betrieben anzutreffenden angespannten Arbeitsklimas entweder als Appell an die Vernunft oder als eine rein rhetorische Frage betrachtet werden:

„Wie ist etwa der interkulturelle Handlungserfolg eines Managers zu bewerten, der die vom Stammhaus geforderten Arbeitsergebnisse zwar liefert, aber aufgrund seines Arbeitsstils bei den Mitarbeitern der Auslandsgesellschaft sehr unbeliebt ist? Oder kann ein Mitarbeiter im Entwicklungsdienst als interkulturell erfolgreich bezeichnet werden, der aufopferungsvoll seine Aufgabe erfüllt, auch die Interessen und Wünsche der Einheimischen versteht und an ihnen sein Handeln ausrichtet – jedoch selbst unter so starken psychosomatischen Beschwerden leidet, dass seine Ehe in die Brüche geht?“

Die stark ausgeprägte Mitarbeiterorientierung (sofern diese der Unternehmenspolitik und den Unternehmenszielen nicht widerspricht), die Aufgabenorientierung sowie die Arbeitszufriedenheit im Allgemeinen können durchaus als positiv gewertet werden, jedoch stellen die Arbeitsunzufriedenheit, psychosomatische Beschwerden einer Führungskraft sowie mögliche Familienkrisen kein speziell interkulturelles Phänomen dar. Die Tatsache, dass die Komplexität der Gesamtsituation einer Führungskraft während eines Auslandseinsatzes sich potenzieren kann, wird hier nicht negiert.
9 Vorschläge aus translatorischer Sicht


In diesem Sinne können in der vorliegenden Diplomarbeit eine eingehende Beschäftigung mit den psychologischen und kulturspezifischen Hintergründen des dynamischen Begriffs Führung sowie die Methode des Translatorischen Handelns von Holz-Mänttäri (1984: 6) vorgeschlagen werden:

„Das bedeutet, der Translator baut sich durch sein Handeln die Ausgangs- und die Zielwelten selbst auf und schafft in der Zielwelt einen Botschaftsträger (-verbund), der seinen Funktionen gerecht werden kann. Es geht also nicht um die Sprache allen. Es geht um Handlungen in 'Welten'.“

„Die Dominante aller Translation ist deren Zweck.“ (Reiß/Vermeer 1991², S. 96). In interkulturellen Trainings für Führungskräfte sollen nicht nur kulturelle Unterschiede im Allgemeinen, sondern auch kulturelle Unterschiede in bestimmten arbeitsrelevanten Prozessen verbalisiert werden, in concreto geht es um Handlungen und Geschehen im beruflichen Alltag von Führungskräften, welche per Definitionem auf arbeitende Menschen Einfluss nehmen sollen, damit die Unternehmensziele erreicht werden, d.h. die interkulturelle Kommunikation zwischen Führenden und Geführten findet nicht zum Selbstzweck statt.

„Erfolgreiches translatorisches Handeln setzt daher voraus, dass der Standpunkt und die Situation der jeweiligen Kommunikationspartnerinnen berücksichtigt werden.“ (Kadrić/Kaindl/Kaiser-Cooke 2007: 119). Es wird demzufolge vorgeschlagen, soweit Trainer der jeweiligen Fremdsprache mächtig sind, sich mit der Originalliteratur zum Thema Führung sowie mit den Führungskonzepten näher auseinanderzusetzen, denn es wird vermutet, dass auch Führungskonzepte unter
besonderer Berücksichtigung der jeweiligen Landes- und Kulturspezifika entwickelt werden.


Darüber hinaus sollen nicht nur Führungskonzepte und Kulturstandards der „interkulturellen Trainingsforschung“, sondern auch die aktuelle Arbeitssituation der Geführten im jeweiligen Land recherchiert werden, da sie womöglich von den Kulturstandards in der Zwischenzeit abweicht bzw. weitere signifikante Merkmale aufweist. So weist z. B. Weseloh (2008: 146f.) auf die Personalschwierigkeiten in den CEE-Gesellschaften hin:

„Und wie kein anderer Faktor spiegelt 'Personal' auch die Dynamik des Fortschritts und der Zerrissenheit der CEE-Gesellschaften wieder. Erfolgshungrige, gut ausgebildete Jungmanager mit westlichen Gehaltserwartungen und immensem Arbeitseinsatz stehen 'Relikten' aus der Vergangenheit gegenüber. Menschen, die in planwirtschaftlichen Betrieben 'aufgewachsen' sind, können diese Vergangenheit schwer ablegen und entwickeln demzufolge auch kaum ein Leistungsbewusstsein oder eigene Ideen. [...] Weiterhin haben Manager eine geringere Loyalität gegenüber ihren Arbeitgebern. Abwerbungen und Wechselbereitschaft bei besserer Bezahlung sind an der Tagesordnung.“ (ebd.).


Sinnvoll erscheint, auch jene Informationen in eine Datenbank aufzunehmen, die für die „interkulturelle Trainingsforschung“ womöglich nicht ins Gewicht fallen oder als Einzelscheineinungen betitelt werden. So hat z. B. die mobilkom austria

10 Persönliche Erkenntnisse

10.1 Interkulturelle Kompetenz als Business


---

Departments für Weiterbildungsforschung und Bildungsmanagement. Es gilt abzuwarten, wie sich die „Interkulturelle Beratungs- und Trainingsindustrie“ (Breidenbach/Nyíri 2001: 71) in Österreich entwickeln wird.

10.2 „Kampf der Ansätze“


10.3 Kulturbarrieren und Kulturgrenzen

Einleitend soll in diesem Kapitel noch ein Beispiel für kulturelle Unterschiede angeführt werden. Die Übernahme der Immuno AG durch Baxter hat die Firmenkultur von Grund auf verändert, so Frank Butschbacher (2000), „Am sichtbarsten sind die Veränderungen, die Baxter mit sich gebracht hat, wahrscheinlich an der Art, wie im Konzern kommuniziert wird“ […] (ebd.).

13 URL: http://homepage.uiibk.ac.at/homepage/c402/c40268/KapitelundII-41.htm [22.10.2003]
„Die Amerikaner etwa lernten, dass man die österreichischen Kollegen nicht unbedingt schon beim ersten Treffen detailliert nach der Familie befragt, und dass es keine Unhöflichkeit ist, wenn diese nicht gleich ausführlich von ihren Kindern erzählen. Die Österreicher wiederum wunderten sich nachher nicht mehr, dass Amerikaner so gut wie nie von 'problems' sprechen – man kümmert sich um 'issues'. Denn in der amerikanischen Kultur ist es wichtig, positiv an die Dinge heran zu gehen. 'Issues' bieten neue Möglichkeiten, wer von 'problems' spricht, sieht vor allem Hindernisse und Risken.“ (ebd.).

Im Zuge der Recherchen für die vorliegende Diplomarbeit konnte nicht nur eine inflationäre Verwendung des Wortes 'Kultur', sondern auch eine Flut von 'Kulturgrenzen' und 'kulturellen Grenzen', 'Kulturbarrieren' und 'kulturellen Barrieren', 'Kommunikationsbarrieren' sowie 'kommunikationspsychologischen Barrieren in interkulturellen Managementkontakten' festgestellt werden. Beinahe nostalgisch lesen sich Worte wie 'Missverständnisse', 'Verständigungsprobleme', 'Falschanahmen'; 'Kommunikationsschwierigkeiten', 'Landesgrenzen', 'andere Mentalität', 'fremde Wirklichkeiten' und 'kulturspezifische Andersartigkeit'. Am häufigsten werden diese Grenzen und Barrieren von Kulturexperten verbalisiert, die 'Kommunikation über Kulturbarrieren hinweg' ermöglichen sollen. Die Frage, die sich in diesem Zusammenhang aufdrängt, ist, ob das nicht doch noch ein von Kulturexperten kreierter Werbeslogan für ihr Know-how und kein 'kultureller Unterschied' ist?
11 Fazit

Im Zuge der terminologischen Untersuchung des dynamischen Begriffs Führung wurde festgestellt, dass das signifikante Merkmal des Begriffes Führung eine bewusste und zielbezogene Einflussnahme auf arbeitende Menschen ist. Die untersuchten Führungsdefinitionen geben Hinweise auf die Absicht des Führenden: Der Führende soll mithilfe seiner Handlungen die gesetzten Unternehmensziele erreichen. Das Erreichen dieser Unternehmensziele wird in der Führungsforschung als Führungserfolg verstanden.


Die Einflussnahme auf arbeitende Menschen erfolgt durch Kommunikation in konkreten Arbeitssituationen unter besonderer Berücksichtigung der Gesamtsituation, um Arbeitsvermögen in konkrete Arbeitsleistung zu transformieren bzw. um Handlungen der Geführten in eine bestimmte Richtung zu lenken.

Die grundlegenden Wirkungszusammenhänge zum Führen artikulierte v. Rosenstiel (2007) wie folgt:

„Nicht nur der Führende steuert das Verhalten der Geführten, sondern diese beeinflussen sich durch vielerlei Prozesse“ [...] „Der Führungserfolg wird nämlich über das Geführtenverhalten im Wechselspiel mit der Situation vermittelt, was wiederum vom Führungsverhalten und abermals von der Situation abhängt, und schließlich ist das Führungsverhalten von den Merkmalen des Führenden und ebenfalls der Situation determiniert.“


LITERATURVERZEICHNIS


   Lucius & Lucius, Stuttgart, 20026 (S. 12)

Bolten, Jurgen: *Interkultureller Trainingsbedarf aus der Perspektive der Problemerfahrungen entsandter Führungskräfte*. In: Götz, Klaus (Hrsg.):
   Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Band 8: Managementkonzepte,
   Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 20066 (S. 57-75)


Bungarten Theo (Hrsg.): *Sprache und Kultur in der interkulturellen Marketingkommunikation. Mit 1000 aktuellen Literaturhinweisen zur Theorie und Praxis der Marketingkommunikation*. Attikon Verlag, Tostedt, 1999


Ernst, Josef (Hrsg.): *Die Fachsprache im Lichte der Europäischen Integration, Symposion 2004*. Bundesministerium für Landesverteidigung, Wien, ca. 2005


Goldfuß, Jürgen W.: *Endlich Chef – was nun? Was Sie in der neuen Position wissen müssen*. Campus Verlag, Frankfurt, New York, 2000

Götz, Klaus (Hrsg.): *Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training*. Band 8: Managementkonzepte, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006


Hall, Edward T.: Orientation and Training in Government for Work Overseas. In:
Human Organization 15: 4-10, zit. nach: Roth, Juliana: Interkulturelle
Lernmaßname heute: Neue Realitäten – Neue Konzepte. In: Götz, Klaus (Hrsg.):
Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Band 8: Managementkonzepte,
Rainer Hampp Verlag, 2006\textsuperscript{6}, (S. 115-134)

Hatzer, Barbara/Layers, Gabriel: Interkulturelle Handlungskompetenz. In: Thomas,
Alexander/Kinast, Eva-Ulrike/Schroll-Machl, Sylvia (Hrsg.): Handbuch
Interkulturelle Kommunikation und Kooperation, Band 1: Grundlagen und
Praxisfelder. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2005\textsuperscript{2}, (S. 138-148)

Administrative Theory in Education. New York, (S. 89-118), zit. nach: Neuberger,
Oswald: Führen und führen lassen. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002\textsuperscript{6} (S. 12)

Kommunikation in Wirtschaft und Gesellschaft aus germanischer Sicht. In:
Bungarten Theo (Hrsg.): Sprache und Kultur in der interkulturellen
Marketingkommunikation. Mit 1000 aktuellen Literaturhinweisen zur Theorie und
Praxis der Marketingkommunikation. Attikon Verlag, Tostedt, 1999

Hinnekamp, Volker: Interkulturelle Kommunikation und Interaktionale Soziolinguistik
– eine notwendige Allianz. In: Reimann, Horst (Hrsg.): Transkulturelle
Kommunikation und Weltgesellschaft. Zur Theorie und Pragmatik globaler
Interaktion. Westdeutscher Verlag, Opladen, 1992 (S. 124-174)

Hofstede, Von Geert/Hofstede Gert Jan: Lokales Denken, Globales Handeln.
Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. Deutscher
Taschenbuch Verlag, München, 2006

Harlow/England/London/New York u. a., 2002

89

Kadić, Mira/Kaindl, Klaus/Kaiser-Cooke, Michèle: *Translatorische Methodik*. Facultas Verlag, Wien, 2007

Kainzbauer, Astrid: *Der Einfluss von „Kultur“ auf die Planung und Durchführung interkultureller Trainings, Theoretische Überlegungen und empirische Untersuchungen am Beispiel deutscher und britischer Trainings*. Wien, Univ., Diss., 2001


Konradt, Udo: *Hypermediale Lernsysteme zum Training interkulturellen Managements*. In: Götz, Klaus (Hrsg.): Interkulturelles Lernen / Interkulturelles Training. Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 2006⁶ (S. 77-89)

Kotthoff, Helga (Hrsg.): *Kultur(en) im Gespräch*. Gunter Narr Verlag, Tübingen, 2002


Neuberger, Oswald: *Führen und führen lassen*. Lucius & Lucius, Stuttgart, 2002⁶


Staehle, Wolfgang H.: *Management*. Verlag Franz Vahlen, München, 1999\(^8\)

94


Abstract

Lebenslauf

Name: Anna Belyakova

Geboren am: 02.12.1971

Adresse: Sternwartestraße 74, 1180 Wien

Berufserfahrung:

Seit 2009 Sprachtrainerin
Seit 2004 Übersetzerin und Dolmetscherin für internationale Institutionen

Ausbildung:

Universität Wien,
Studium der Übersetzer- und Dolmetscherausbildung

Sprachkenntnisse:

Russisch Muttersprache
Deutsch Erste Fremdsprache
Englisch Zweite Fremdsprache